



Universidad Internacional de la Rioja

Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

PROYECTO EMPRESARIAL: CREACIÓN EMPRESA INMOBILIARIA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C. (COLOMBIA)

Trabajo fin de Master presentado por	:	Mauricio Garavito Perilla
Línea de investigación	:	Creación de nueva empresa.
Director/a	:	Thomas Baumert

Ciudad: Bogotá D.C.

Fecha: Febrero 2014

Firmado por: Mauricio Garavito Perilla

CATEGORÍA TESAURO: 3.2.5: Economía y Empresa – Administración de Empresas

RESUMEN

Actualmente la economía Colombiana refleja índices macroeconómicos bastante positivos que demuestran crecimiento y estabilidad en sus diferentes sectores productivos, dentro de los cuales se destaca el sector construcción y de servicios inmobiliarios, adicionalmente existe un ambiente bastante favorable para la creación de empresas y desarrollo de proyectos de emprendimiento, razón por la cual se detecta una excelente oportunidad para la creación de una empresa inmobiliaria que aproveche todas estas ventajas y penetre el mercado, aplicando estrategias de mercadeo que la diferencien de las empresas ya establecidas y le permitan crecer y posicionarse.

Este plan de negocios recoge y concentra de manera ordenada y sistemática los planes de Marketing, Operaciones, RRHH y Financiero que se desarrollaran para ejecutar de manera integral la estrategia que se fundamenta en ofrecer los servicios de venta, avalúos, y arrendamiento de Inmuebles en la ciudad de Bogotá D.C.

El proyecto demuestra viabilidad económica y financiera para ser desarrollado exitosamente por los inversionistas, a la vez que genera empleos directos y contribuye al crecimiento de la economía local de la ciudad de Bogotá D.C. y del país.

Palabras Clave: Sector Inmobiliario, Inmueble, Avalúo, Arrendamiento, Crecimiento, Viabilidad

ABSTRACT

Currently the Colombian economy reflects quite positive macroeconomic indicators that demonstrate growth and stability in different productive sectors, among which the construction sector and real estate services stands, there is additionally a very favorable environment for business creation and development projects entrepreneurship, why an excellent opportunity to create a real estate company that leverages all these benefits and penetrate the market, applying marketing strategies that differ from established firms and allow him grow and position is detected.

This business plan collects and concentrates in an orderly and systematic plans Marketing, Operations, HR and Finance to be developed to comprehensively implement the strategy is based on offering sale services, appraisals, and leasing of properties in Bogotá D.C.

The project demonstrates economic and financial viability to be successfully developed by investors, while generating direct jobs and contributes to the growth of the local economy of the city of Bogotá DC and the country.

Keywords: Real Estate Sector, Property, Valuation, Leasing, Growth, Viability

INDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCION.....	8
2.	OBJETIVOS ESPERADOS.....	9
2.1	General:.....	9
2.2	Específicos:.....	9
3.	ANALISIS DE ENTORNO.....	10
3.1	Entorno General:.....	10
3.1.1	Político:.....	10
3.1.2	Económico:.....	10
3.1.3	Sociocultural:.....	14
3.1.4	Tecnológico:.....	17
3.1.5	Ecológico:.....	18
3.1.6	Legal:.....	19
3.2	Entorno Específico (Sector):.....	22
4.	ANALISIS INTERNO.....	26
4.1	Matriz DAFO:.....	26
5.	PLAN DE MARKETING.....	27
5.1	ANÁLISIS DE SITUACIÓN:.....	27
5.2	OBJETIVOS:.....	27
5.2.1	General:.....	27
5.2.2	Específicos:.....	27
5.3	ESTRATEGIAS:.....	28
5.3.1	Productos (servicios):.....	28
5.3.2	Precio:.....	29
5.3.3	Plaza:.....	30
5.3.4	Promoción:.....	31
5.4	PLAN DE ACCIÓN:.....	31
5.5	CONTROL:.....	33
6.	PLAN DE OPERACIONES.....	34

6.1	PRODUCTOS O SERVICIOS:	34
6.2	ACTIVIDADES DEL PLAN DE OPERACIONES:	34
6.3	PROCESOS:.....	35
7.	PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH.....	37
7.1	ORGANIGRAMA.....	37
7.2	PLANTILLA.....	38
7.3	FUNCIONES Y PERFILES	38
7.4	POLITICAS DE GESTION HUMANA	43
7.4.1	Política de reclutamiento, selección y contratación.	44
7.4.2	Política retributiva.....	44
7.4.3	Política de evaluación de desempeño	45
7.4.4	Política de formación y desarrollo profesional	45
7.4.5	Política de Principios y Valores	46
8.	PLAN FINANCIERO	48
8.1	INVERSION INICIAL.....	48
8.2	FINANCIACIÓN	49
8.3	CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL.....	50
8.4	PRESUPUESTO DE TESORERIA.....	51
8.5	BALANCE PREVISIONAL.....	52
8.6	ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO.....	52
8.7	VIABILIDAD FINANCIERA (VAN, TIR, PR).....	54
9.	CONCLUSIONES.....	56
10.	LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS.....	57
11.	REFERENCIAS	59
	ANEXOS.....	61

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución del PIB	11
Ilustración 2. PIB Trimestral Nacional y Sectores construcción e inmobiliario.....	12
Ilustración 3. IPC 2013 vs IPC 2014 Proyectado	13
Ilustración 4. Comparativo Variación % IPC Nacional y Bogotá D.C. para todos los Sectores Económicos y el Sector Vivienda Individualmente.....	13
Ilustración 5. Tasa de Desempleo Trimestral Nacional de Colombia y de Bogotá D.C.	14
Ilustración 6. Población Nacional y de Bogotá D.C. segmentada por Sexo.	15
Ilustración 7. Crecimiento de la población de Bogotá D.C. año 2000 al 2050.....	15
Ilustración 8. Mapa de Bogotá D.C. dividido por zonas y por estratos Socioeconómicos	16
Ilustración 9. Representación gráfica 5 fuerzas de Porter.....	23
Ilustración 10. Grafica Competidores Directos.....	25
Ilustración 11. Diagrama del proceso de servicios Inmobiliarios del Proyecto.	36
Ilustración 12. Organigrama Empresa Inmobiliaria	37
Ilustración 13. Resultado del ejercicio	50
Ilustración 14. Saldos de Tesorería.	51

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación y Distribución de Estratos Socioeconómicos en Bogotá D.C.....	16
Tabla 2. Resumen del marco legal de los servicios de avalúos inmobiliarios.	20
Tabla 3. Resumen del marco legal del servicio de Corretaje.	21
Tabla 4. Resumen del marco legal de los servicios de Arrendamiento y Administración de inmuebles.....	21
Tabla 5. Matriz DAFO.....	26
Tabla 6. Tarifas Avalúos Urbanos	30
Tabla 7. Cuadro de Control Indicadores cualitativos Plan de Marketing	33
Tabla 8. Actividades plan de operaciones	35
Tabla 9. Plantilla de empleados.....	38
Tabla 10. Inversión inicial del proyecto.....	48
Tabla 11. Inversiones anuales.....	49
Tabla 12. Plan de Financiación.	49
Tabla 13. Características de la Financiación Ajena (Externa).....	49
Tabla 14. Cuenta de Resultados Previsional	50
Tabla 15. Presupuesto de Tesorería	51
Tabla 16. Balance previsional	52
Tabla 17. Indicadores de Liquidez, Solvencia y Rentabilidad	52
Tabla 18. Flujo de Operacional e índices de Evaluación Financiera.....	54
Tabla 19. Carga prestacional asociada al tipo de salario.....	61

1. INTRODUCCION

La necesidad del ser humano de resguardarse y protegerse del clima, de los animales y otros peligros de la naturaleza, al igual que la necesidad de establecerse en un sitio geográfico, consolidar un grupo familiar con ciertos niveles básicos de calidad de vida y de interacción socio-económica implican necesariamente la búsqueda del elemento satisfactor a esta necesidad de alta prioridad para el ser humano y que le brinde acceso a un espacio físico con ciertas características que lo hagan habitable y cómodo, lo cual se considera como un bien tangible que puede ser negociado para Venta, alquiler, Administración y/o construcción y que en la actualidad trasciende más allá del tema habitacional abarcando también todo lo relacionado con comercio e industria.

En el mercado inmobiliario en el que oferentes y demandantes de inmuebles se conectan para lograr acuerdos comerciales de beneficio común para las partes, se ha creado la necesidad de agentes especializados que asesoren y establezcan servicios personalizados e innovadores con contactos efectivos entre las partes, siendo este el punto de partida sobre el cual se fundamenta este proyecto de creación de una empresa inmobiliaria para que intervenga e intermedie en función de atender estas necesidades de mercado en la ciudad de Bogotá D.C. (Colombia) y generar beneficios económicos que garanticen posicionamiento, sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Este proyecto se estructura a partir de las bases conceptuales y conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas del MASTER DE DIRECCION Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-MBA, de manera que converjan todas las técnicas y teorías aprendidas, focalizándose hacia un Plan Empresarial de diseño y bases teóricas sólidas, las cuales garantizan la viabilidad y pre factibilidad de este proyecto Empresarial, no solo como trabajo Final de Master para cumplir un requisito académico, sino como una opción real de Negocio que se ejecutara a mediano plazo para realizar autogestión empresarial que simultáneamente brinde soporte a la economía local de la región donde se establecerá (Bogotá D.C.-Colombia), generando empleo e impacto social basado en responsabilidad social corporativa y buenas prácticas ecológicas y medioambientales.

2. OBJETIVOS ESPERADOS

2.1 General:

Definir y establecer un plan para la creación de una empresa inmobiliaria en la Ciudad de Bogotá D.C.-Colombia, Aplicando conocimientos adquiridos en el Master en dirección y administración de Empresas-MBA

2.2 Específicos:

- Estudiar, analizar, conocer y comprender el entorno en que operara la empresa, tanto a nivel general como sectorial.
- Identificar y segmentar las necesidades del mercado inmobiliario.
- Diseñar planes de Marketing, Operaciones y de estructura organizacional que permitan el desarrollo óptimo del proyecto empresarial.
- Diseñar servicios competitivos con elementos diferenciadores que permitan la rápida introducción, crecimiento y sostenimiento en el mercado.

3. ANALISIS DE ENTORNO

Conocer y entender el contexto en el que se desenvolverá la empresa inmobiliaria requiere analizar de manera puntual las diferentes variables externas que pueden influir de en la ejecución del proyecto empresarial y su puesta en marcha, por lo que se analizan estos aspectos tanto a nivel global y general como a nivel específico con total énfasis en el sector inmobiliario, el cual es el que enmarca este proyecto empresarial.

3.1 Entorno General:

Dado que la empresa se establecerá y operara en Bogotá D.C. (Colombia), el análisis del entorno general (país) se enfoca a esta región geográfica y para ello se aplica la herramienta de análisis PESTEL, con la cual se desagregan los diferentes aspectos relevantes y de influencia para este proyecto empresarial.

3.1.1 Político:

- En Colombia existe un sistema político democrático, que se gobierna bajo los preceptos de su constitución política, La estructura del estado se compone de:
 - Ramas del Poder Público: Rama ejecutiva, Rama legislativa y Rama judicial.
 - Organismos estatales: Órganos de Control, Organización electoral estatales y otros (incluido el Banco Central).
- Existe un Conflicto Armado interno que involucra al Gobierno, la población y varios grupos armados (FARC, ELN, Autodefensas y Bandas criminales), desde octubre de 2012 el gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas revolucionarias de Colombia (FARC) están negociando un acuerdo de Paz el cual en la actualidad se realiza en CUBA (ADN, 2012).

El conflicto interno armado es una variable importante para el análisis de este proyecto, ya que la lucha por las tierras en algunas regiones del país genera desplazamiento de comunidades rurales hacia las grandes ciudades principalmente Bogotá (Ciudad Capital) lo que aumenta la demanda de vivienda de interés social para compra o para alquiler.

3.1.2 Económico:

En términos generales la salud económica actual de Colombia (año 2014) presenta unos indicadores favorables no solo a nivel interno sino también a nivel región (Latinoamérica), lo

cual se valida con el análisis de los principales indicadores económicos y la prospectiva de los mismos:

- PIB (Producto interno Bruto): Durante 2013 el PIB creció un 4,3% respecto al 2012 (el sector construcción creció un 9,8% en este mismo periodo) (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2014) y se proyecta para 2014 un crecimiento del 4,7% respecto al 2013 (Ministerio de Hacienda Colombia, 2014).y para el 2015 el sector construcción e inmobiliario estima crecer un 9,7%¹ Lo que refleja la estabilidad económica del país y unas favorables perspectivas que crean un ambiente propicio en el cual desarrollar este proyecto empresarial.

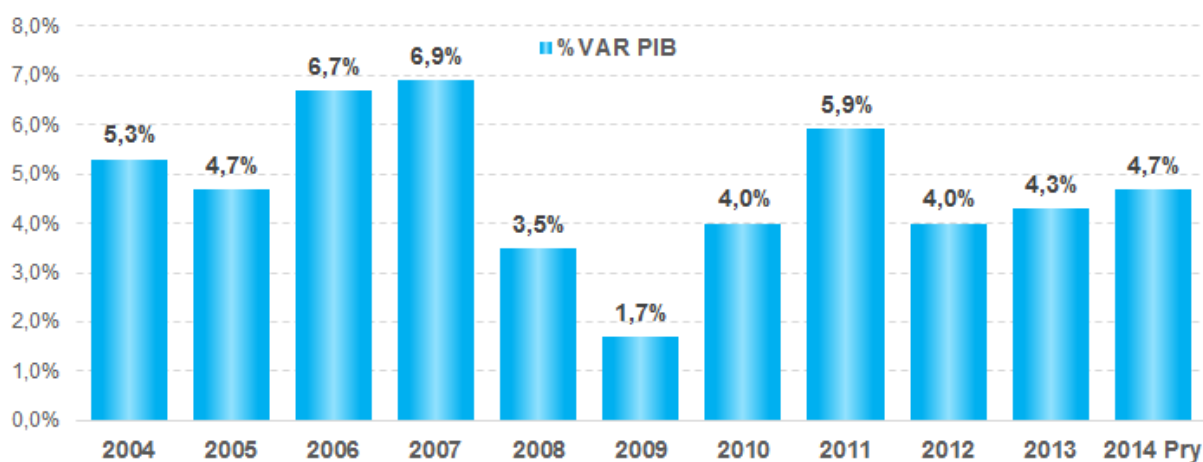


Ilustración 1. Evolución del PIB

(Construida con información del DANE-Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas)

- Según el Fondo Monetario internacional-FMI Colombia es líder en perspectivas de crecimiento en 2014 en el grupo de países de buenas prácticas, OCDE con una estimación de PIB 2014 de 4,8% (Ministerio de Hacienda Colombia, 2014) y según "The Economist" fue el 5° país con mayor crecimiento (5,4%) en el primer semestre de 2014 (Ministerio de Hacienda Colombia, 2014) lo que es muestra de una excelente estabilidad económica para realizar inversiones. Presentando a su vez en este mismo periodo un crecimiento de 14,2% en el sector construcción (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2014)
Lo anterior Muestra un excelente escenario en términos de producción de la economía colombiana y de su crecimiento, pero principalmente en el sector construcción que es un aspecto clave y relevante en todo lo que relaciona el Sector

¹ Cifra de crecimiento del sector construcción (de alta correlación directa con el inmobiliario) estimada para el año 2015 por la Cámara colombiana de la Construcción: Fuente: <http://www.elspectador.com/noticias/economia/construccion-crecera-97-2015-proyecta-gremio-articulo-542958>

inmobiliario, principalmente al destacar su crecimiento por encima del PIB, indicando así que la construcción crece más rápido que la economía del país, tal como se muestra en el siguiente análisis grafico de los tres primeros meses del año 2014, donde se observa como el sector construcción supera el crecimiento del país, generando así oportunidades para el sector inmobiliario, el cual se mantiene estable y acorde con el comportamiento de la economía nacional.

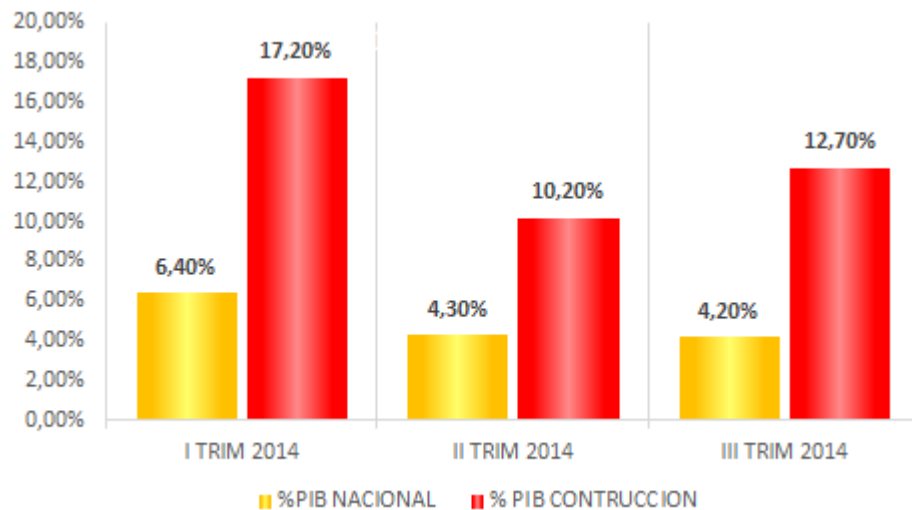


Ilustración 2. PIB Trimestral Nacional y Sectores construcción e inmobiliario

(Construida con información del DANE-Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrime14.pdf)

- IPC (índice de precios al Consumidor): La inflación de Colombia expresada a través del indicador IPC muestra a Noviembre 2014 (11 Meses) UN 3,38% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2014) y se proyecta cerrar el año 2014 con un 3,65% (CORFICOLOMBIANA, 2014) frente al año anterior 2013 (1,94%). Este comportamiento del IPC implica un aumento que impactara en los precios de La vivienda, Arriendos, Salarios y otros factores asociados a la operación de una inmobiliaria lo que implicara un ajuste tanto en los precios del mercado de los servicios inmobiliarios como en los costos y gastos internos del proyecto de acuerdo a la variación de la inflación.

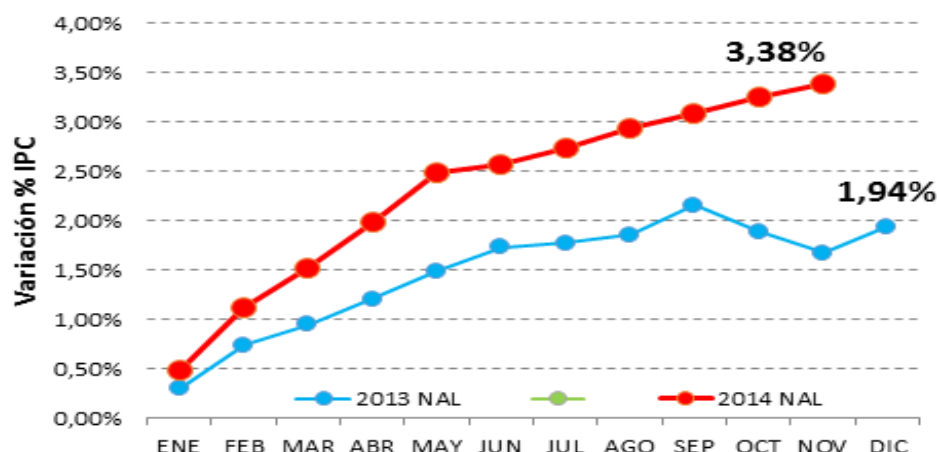


Ilustración 3. IPC 2013 vs IPC 2014 Proyectado

Construida con información del DANE (Departamento Nacional de Estadísticas)

En cuanto a la ciudad de Bogotá D.C. el IPC en lo corrido del año 2014 (ENE-NOV) muestra que tanto el consolidado de todos los sectores como el sector Vivienda son superiores al total nacional, lo que indica que el acceso a vivienda y los gastos que se derivan de este sector son más elevados, siendo esta una variable que toma relevancia para este proyecto empresarial ya que impacta directamente en los costos asociados a los servicios inmobiliarios y a los precios de estos servicios para esta ciudad en la cual se centrara la operación de la empresa inmobiliaria.



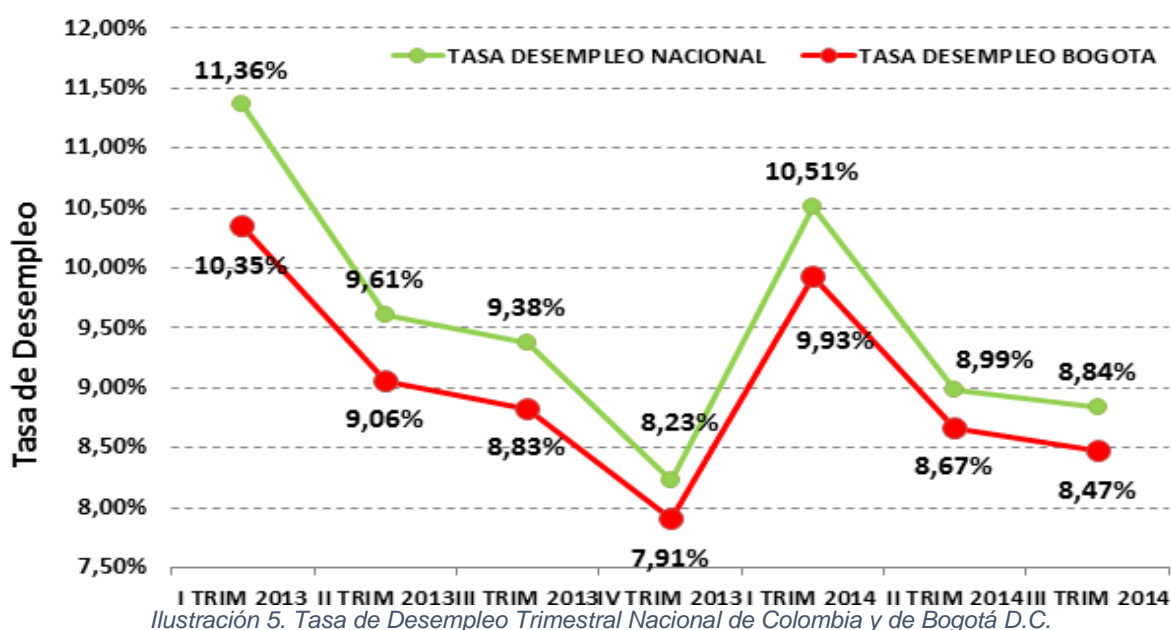
Ilustración 4. Comparativo Variación % IPC Nacional y Bogotá D.C. para todos los Sectores Económicos y el Sector Vivienda Individualmente

Grafica construida con información del DANE (Departamento Nacional de Estadísticas)

- **Desempleo:** El desempleo en Colombia ha venido disminuyendo de manera positiva al punto que en Septiembre de 2014 la tasa de Desempleo Nacional fue de 8,4% siendo una de las más bajas en los últimos 14 Años (Diario El Espectador, 2014) y

su comportamiento trimestral desde 2013 refleja también una disminución de esta tasa al comparar los mismos trimestres.

Otro aspecto importante y relevante para este proyecto empresarial es la Tasa de Desempleo de la Ciudad de Bogotá D.C. donde se Establecerá la Empresa Inmobiliaria, la cual es menor a la tasa nacional lo que indica que la situación laboral de esta ciudad es mucho mejor que el promedio Nacional, derivándose de esta situación una mayor estabilidad económica de los Hogares con mejores condiciones en su calidad de vida y mayores posibilidades económicas de Acceso a Propiedades o servicios relacionadas con el ramo Inmobiliario.



Construida con Información del DANE (fuente:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/anexo_ech_oct_14.xls)

3.1.3 Sociocultural:

- **Demografía:** La población de Colombia en 2014 (Jun 30) es de 47,6 Millones de Habitantes de los cuales 7,7 Millones de habitantes corresponden a la Ciudad de Bogotá D.C. lo que equivale a un 16,3% de la Población del País, lo que la convierte en la ciudad con mayor número de habitantes de Colombia (Mayor número de Mujeres que Hombres), Destacándola como una plaza favorable para el negocio inmobiliario dada sus proyecciones demográficas de crecimiento que demandaran predios para vivienda y comercio lo que impactara en la dinámica de los temas inmobiliarios con una gran oportunidad dada por la mayor población femenina de la ciudad, ya que el 63% de las búsquedas Online de inmuebles es realizada por mujeres en Colombia (Lamudi, 2014)

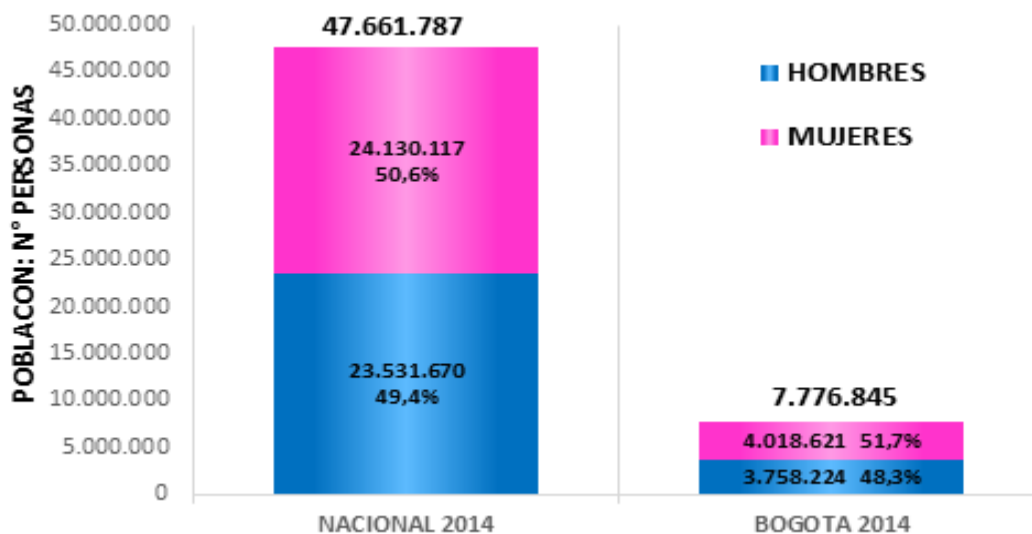


Ilustración 6. Población Nacional y de Bogotá D.C. segmentada por Sexo.

Grafica construida con información del DANE (Fuente: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/VisorCertificaPPO_Oct11.xls)

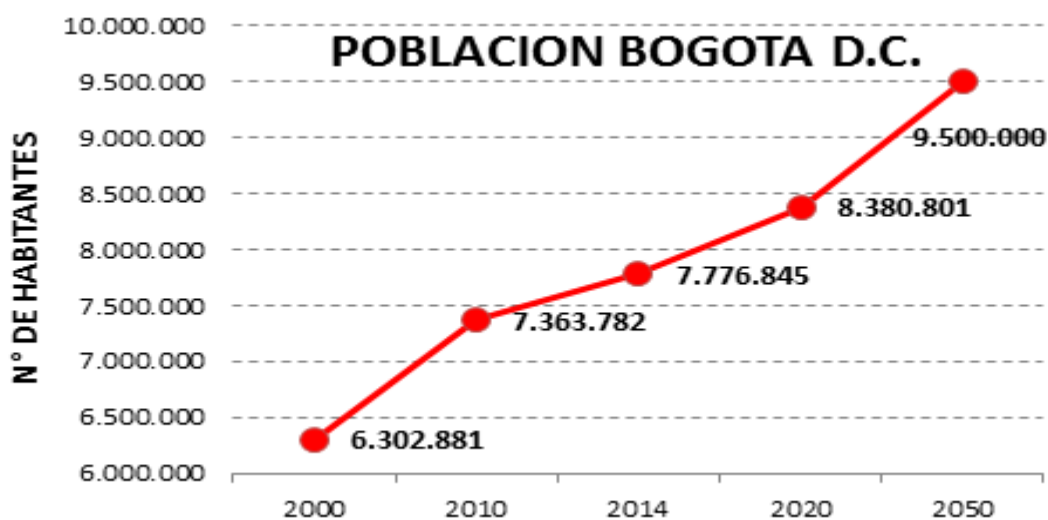









Ilustración 7. Crecimiento de la población de Bogotá D.C. año 2000 al 2050.

Grafica contruida a partir de Informacion DANE (Depratamento Administrativo Nacional de Estadisticas) y laSDP (Secretarias distrital de Planeacion de Bogota)

Otro Aspecto demográfico que es relevante para este proyecto inmobiliario es la segmentación de la ciudad de Bogotá D.C. en estratos que clasifican las zonas de la ciudad y los inmuebles residenciales con base en sus características físicas y el nivel socioeconómico, este aspecto es importante en este análisis de entorno porque el valor de los terrenos e inmuebles de la Ciudad de Bogotá D.C. (Zona Urbana) está ligado a esta estratificación (SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA DE BOGOTA D.C.) , al igual que los impuestos y el costo de los servicios públicos Domiciliarios que tenga vinculados el inmueble (Agua, Energía Eléctrica, Teléfono, Gas y Otros)

(Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE) Por lo tanto a mayor estrato Socioeconómico mayor será el valor del M² dado que su ubicación y entorno presentan mejores condiciones físicas, sociales, urbanísticas y de transporte (Vías y Rutas) y a menor estrato estas condiciones desmejoran proporcionalmente, a continuación se relacionan los estratos, sus características y su ubicación en la ciudad de Bogotá D.C.

Tabla 1. Clasificación y Distribución de Estratos Socioeconómicos en Bogotá D.C.

ESTRATO	NIVEL SOCIOECONOMICO	DISTRIBUCION EN BOGOTA D.C.
Sin Estrato*	Sin Estrato*	 10,34%
1	Bajo-Bajo	 14,64%
2	Bajo	 36,06%
3	Medio-Bajo	 28,79%
4	Medio	 5,73%
5	Medio-Alto	 2,46%
6	Alto	 1,98%
TOTAL:		100,00%

(*): Predios de uso NO RESIDENCIAL

Construida Con Información del Instituto de Estudios Urbanos - Fuente:
<http://institutodeestudiosurbanos.info/endatos/0200/02-030-vivienda/02.03.01.htm>

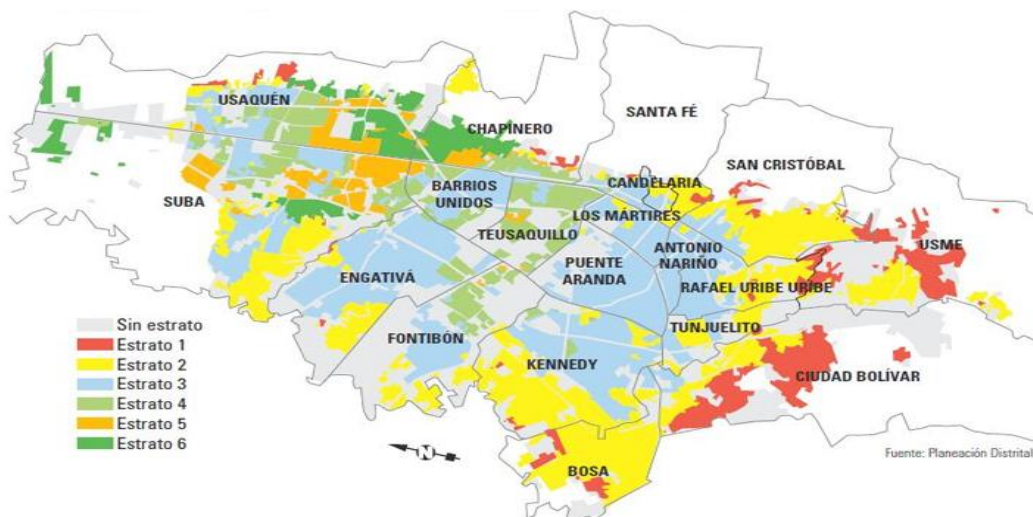


Ilustración 8. Mapa de Bogotá D.C. dividido por zonas y por estratos Socioeconómicos

Fuente: http://farm6.static.flickr.com/5240/5881694768_c8f59af37d_o.jpg

- Migración: Según el último censo de 2005 el 40,4% de la población de Bogotá D.C. es Migrante de Toda la vida y el 5,3% era migrante de los últimos 5 años (2000 a 2005), Acentuándose Principalmente en zonas periféricas de Bogotá D.C. temporalmente mientras se vinculan Social, Laboral y/o Académicamente esta

transición la hacen principalmente en Viviendas arrendadas o Familiares y una vez logran establecerse laboralmente enfocan sus esfuerzos económicos a adquirir una Vivienda propia (Casa o Departamento) en zonas más centrales de la Ciudad que les ofrezcan mejores condiciones y Calidad de Vida (Banguero Lozano, 2013) , siendo este un aspecto bastante importante a tener en cuenta en este análisis dada la dinámica de estos flujos migrantes y sus necesidades de estabilidad y acceso a Vivienda lo que los convierte en un potencial grupo con expectativas por los servicios Inmobiliarios.

3.1.4 Tecnológico:

Durante los últimos años en Colombia se han impulsado desde el gobierno central políticas para fomentar el desarrollo y la expansión de las TIC's como una herramienta que implementada de forma masiva genere competitividad y mayor dinámica a la economía del país, lo anterior sin duda transmite estos esfuerzos a ciudades como Bogotá D.C. ya que por su importancia al ser la capital y epicentro de negocios del país concentra la mayor cantidad de población e Inmuebles, lo que la ha llevado a fortalecer y ampliar su acceso de forma masiva a la Internet y todo lo relacionado con TIC's para transformar la forma de hacer negocios de todo nivel, dentro de los cuales uno de los más impactados con estos cambios y avances tecnológicos es el negocio Inmobiliario el cual se ha visto beneficiado ampliamente con la facilidad y oportunidad que brindan las búsquedas On-Line ya que eliminan los desplazamientos físicos y permiten hacer comparaciones de diferentes opciones sin el mayor esfuerzo, lo que sin duda también aumenta la competitividad y la competencia ya que cada vez la tendencia de negocios inmobiliarios está migrando hacia el internet principalmente por que el acceso y la mayor penetración con tendencias crecientes hacia los dispositivos móviles como Smartphones y tabletas los cuales ya donde la penetración de estos para Bogotá D.C es del 59% (Lamudi, 2014) y las principales plataformas son Android que tiene mayor presencia en zonas Rurales y ciudades intermedias y IOS (Apple) que tiene mayor éxito en zonas Urbanas como Bogotá D.C. y Antioquia entre otras ciudades de gran tamaño (Lamudi, 2014).

Otro Aspecto de gran relevancia para el entorno tecnológico es la importancia de las bases de datos de clientes para una inmobiliaria, de aquí que se mire hacia las herramientas tecnológicas de gestión de relaciones con los clientes como los CRM (*customer relationship management*), los cuales ofrecen desde distintas plataformas e interfaces una herramienta informática que consolida el proceso de negocio de las gestión de clientes para poder explotar al máximo la información de estos como sus gustos, comportamientos entre otras y

así lograr predecir tendencias y anticipar de esta manera movimientos que brinden mayores ventajas competitivas en el mercado.

3.1.5 Ecológico:

La ecología y el medio ambiente son la gran preocupación mundial hoy en día, ya que a medida que la humanidad ha realizado grandes avances significativos a nivel tecnológico, agrícola e industrial estos desarrollos han tenido efectos contaminantes y destructivos para el planeta, el cual se ha visto afectado en todo su ecosistema natural principalmente en las grandes ciudades donde hay mayor población y una amplia densidad demográfica como es el caso de Bogotá D.C.

El manejo medioambiental Nacional y Distrital de Bogotá D.C. se enfoca principalmente en las siguientes 9 Políticas (Secretaría Distrital de Ambiente, 2014):

1. Salud Ambiental (Aire, Ruido, Radiación electromagnética, Calidad del agua, Seguridad química, Alimentos Sanos, Medicamentos seguros, Cambio Climático, Hábitat, espacio Público y Movilidad).
2. Conservación de la Biodiversidad
3. Manejo del Suelo de Protección en el D.C.
4. Educación ambiental
5. Humedales del D.C.
6. Ruralidad (Política Pública y plan de gestión para el desarrollo sostenible)
7. Producción sostenible
8. Eco urbanismo y construcción sostenible
9. Protección y Bienestar animal

Estas políticas enmarcan y controlan a todo el ámbito empresarial y residencial por lo que son un factor de gran relevancia para este proyecto ya que este sector aunque ha sido gran impulsor de la economía nacional y distrital de Bogotá D.C. También ha sido en gran medida responsable de un crecimiento desmedido con poca planificación y falta de coherencia en el uso de los recursos naturales, aportándole mayor validez a la intervención del gobierno a través de estas políticas las cuales adquieren total protagonismo en este análisis del entorno Ecológico no solo por la obligatoriedad en el cumplimiento de las mismas sino por la responsabilidad social empresarial que tendrá este proyecto donde uno de los principales aspectos será el cuidado medioambiental y el sostenimiento y mejoramiento en la calidad del entorno en que se desarrolle.

3.1.6 Legal:

El entorno legal para este proyecto presenta varios aspectos que reglamentan no solo la creación de la misma sino los parámetros dentro de los cuales deben operar en función de una sana competencia y transparencia en su relación con la sociedad.

Aspectos legales para crear empresa:

La creación de empresa en Colombia implica cumplir con ciertos requisitos y trámites necesarios para su constitución legal y de esta manera se ejercen derechos se contraen también obligaciones ante el estado y la sociedad en general, de aquí la importancia de su formalización legal la cual requiere de los siguientes pasos (Camara de Comercio de Bogota D.C.(CCB), 2014):

1. Tomar Asesoría en el Centro de Emprendimiento “Bogotá Emprende” del CCB la cual es Gratuita.
2. Consultar los tramites y documentos requeridos por la CCB:
 - a. Original del documento de identidad.
 - b. Formulario del Registro Único Tributario RUT
 - c. Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES)
 - d. Carátula única empresarial y anexos según corresponda (Persona Natural, Persona Jurídica, Establecimiento de Comercio, Proponente), Para este proyecto se seleccionara la opción de Persona Jurídica² ya que es el que más se ajusta a las características legales del modelo de negocio.
3. Realizar el Registro Único Tributario (RUT) el cual Administra la Dirección de Impuestos y aduanas Nacionales (DIAN) y quien otorga el Numero de Identificación Tributaria (NIT)
4. Constitución a través de Documentos:
 - a. Minuta de Constitución: Para este proyecto aplica la figura de “Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.”³
 - b. Escritura Pública de Constitución: Esta se puede en cualquier Notaria sin importar el Valor de los activos o el número de trabajadores, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 110 del Código de Comercio⁴
5. Diligenciar los Formularios:

² Persona Jurídica: Se llama persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. - Fuente: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Formalizacion-empresarial/Constituya-su-empresa-como-Persona-Juridica>

³ La creación de la “Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.” esta regulada por la ley 1258 de 2008 (Diciembre 5) cuyo texto se puede consultar en esta dirección Web: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34130>

⁴ El código de Comercio se expide bajo el Decreto 410 de 1971 y se puede consultar en esta dirección web: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

- a. Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES)
 - b. Carátula única empresarial – Persona Jurídica
 - c. Formulario adicional de registro con otras entidades⁵
6. Formalización a través del Registro de la matrícula mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá D.C.

Aspectos legales Sector Inmobiliario:

Este Sector es vigilado por las autoridades Locales, en cuyo caso para este proyecto corresponde a la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. a través de la oficina de Control de Vivienda Adscrita a la secretaria del Hábitat.

Este sector tiene la particularidad que para cada servicio inmobiliario ofrecido, aplica una regulación y/o marco jurídico diferente, el cual se resume de la siguiente manera:

Marco legal para Avalúos:

Tabla 2. Resumen del marco legal de los servicios de avalúos inmobiliarios.

NORMAS	DESCRIPCION	FUENTE
Ley 1673 del 19 de Julio de 2013	Por la cual se reglamenta la actividad del evaluador y se dictan otras disposiciones	http://www.actualicese.com/normatividad/2013/Leyes/L1673-13.pdf
Decreto 556 de 2014	Reglamenta la ley 1673 del 2013	http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/normatividad/Decreto_556_2014.pdf
Decreto 1420 de 1998	por el cual se reglamentan parcialmente el artículo 37 de la Ley 9 de 1989, el artículo 27 del Decreto-ley 2150 de 1995, los artículos 56, 61, 62, 67, 75, 76, 77, 80, 82, 84 y 87 de la Ley 388 de 1997 y, el artículo 11 del Decreto-ley 151 de 1998, que hacen referencia al tema de avalúos.	http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1508
Resolución 762 DE 1998	Por la cual se establece la metodología para la realización de los avalúos ordenados por la Ley 388 de 1997"	http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6368
artículo 50 de la Ley 546 de 1999.	Competencia en materia de avaluos y Remuneracion de la labor de los evaluadores con base en el numero de metros cuadrados de los inmuebles.	http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1580
Decreto 422 de 2000	Establece los criterios a los que deben sujetarse los evaluadores para determinar el valor comercial de los inmuebles y los datos minimos que deben contener los informes finales.	http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6010
Decreto 466 de 2000	Fija los valores de los honorarios para realización de avaluos de inmuebles urbanos y rurales, segun la cantidad de metros Cuadrados y aplicables para los procedimientos indicados en la Ley 546 de 1998 (Ley de Vivienda) - relacionados con creditos hipotecarios.	https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/PublicacionesJuridicas/viviendauno/dec466-011.html

Construida con información de diferentes fuentes, las cuales están señaladas en la misma tabla

⁵ Con este formulario, la Cámara de Comercio envía la información a la Secretaría Distrital de Hacienda con el propósito de llevar a cabo la inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT) siempre y cuando las actividades que va a realizar se lleven a cabo en Bogotá y estén gravadas con el Impuesto de Industria y Comercio (ICA). Fuente: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Formalizacion-empresarial/Constituya-su-empresa-como-Persona-Juridica>

Marco legal para Corretaje:

Tabla 3. Resumen del marco legal del servicio de Corretaje.

NORMAS	DESCRIPCION	FUENTE
Decreto 410 de 1971 articulos 1340 al 1346 (Codigo de Comercio)	Referencias generales del corretaje y los alcances vinculantes contractuales entre las partes	http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102

Construida con información de diferentes fuente señalada en la misma tabla

Marco legal para Arrendamiento y Administración de Inmuebles:

Tabla 4. Resumen del marco legal de los servicios de Arrendamiento y Administración de inmuebles.

NORMAS	DESCRIPCION	FUENTE
Ley 820 de 2003	Por la cual se expide el régimen de arrendamiento de vivienda urbana y se dictan otras disposiciones para regular los contratos de arrendamiento. Se hace énfasis en la promoción de los derechos de los colombianos a una vivienda digna y a la propiedad con función social.	http://www.lonjacolombiana.com/normatividad.htm
Decreto 3130 de 2003	Aplicable a los contratos celebrados para el arrendamiento de vivienda urbana, teniendo en cuenta aspectos como el pago de los servicios públicos, contrato de arrendamiento, depósitos y otros aspectos referentes al arrendamiento de este tipo de inmuebles.	
Decreto 1789 de 2004	Por el cual se establecen disposiciones en relación con las sociedades especializadas en arrendamiento a fin de que éstas enfoquen sus esfuerzos en el desarrollo de la actividad constructora.	
Decreto 2223 de 1996	Por el cual se señalan normas que garantizan la participación activa de la comunidad en el cumplimiento de los compromisos del Pacto Social de Productividad, Precios y Salarios.	
Ley 242 de 1995	Esta Ley modifica las normas legales que tienen en cuenta el comportamiento pasado del Índice de Precios al Consumidor como factor de reajuste de multas, valores catastrales, rangos, cuantías y cánones, y en su lugar establecer criterios que hacen referencia a la meta de inflación, con el objeto de ajustar la legislación de conformidad con el Pacto Social de Productividad, Precios y Salarios. Además determina la forma como deberá tenerse en cuenta la meta de inflación en la expedición de normas por parte del Gobierno Nacional y las Administraciones Distritales, Municipales y Departamentales.	
Ley 56 de 1985	Por la cual se dictan normas sobre arrendamiento de vivienda urbana y otras disposiciones que garantizan el derecho a la vivienda para la familia colombiana como una obligación del Estado.	
Código de Comercio Decreto 410 de 1971	Que regula todo lo concerniente con establecimientos de comercio y su protección legal.	
Ley 675 del 2010	Rige el tema de copropiedades y propiedad horizontal.	

Construida con información de diferentes fuentes señaladas en la misma tabla

Aspectos legales de planificación urbanística de Bogotá D.C.:

La necesidad de organizar y planificar el diseño urbanístico de la ciudad de Bogotá D.C. en función de realizar una asignación coherente del uso del suelo, la modificación y actualización del mismo o la mezcla de usos en función del bienestar general de la comunidad de la ciudad y el equilibrio entre las zonas urbanas para la interacción social, cultural y de convivencia, se reglamenta a través del POT (Plan de Ordenamiento Territorial) definiendo los estándares, límites y parámetros para desarrollar la ciudad tanto a nivel

Residencial como Comercial e Industrial ubicando como uno de los pilares fundamentales de este ordenamiento la estructura ecológica y ambiental de la ciudad.

El POT (Plan de Ordenamiento Territorial) en términos legales es el Decreto Distrital 364 de 2013 con suspensión provisional conforme con lo ordenado por la Sección Primera del Consejo de Estado en auto del veintisiete (27) de marzo de dos mil catorce (2014) (Secretaria Distrital de Planeacion de Bogota D.C., 2014).

La importancia del POT sobre el uso del suelo y el diseño urbanístico de la ciudad genera un impacto directo en este proyecto empresarial ya que tiene incidencia y consecuencias directas sobre el avalúo y/o arriendo de los inmuebles los cuales pueden cambiar de uso de acuerdo con los cambios en esta normatividad y de esta manera modificar los valores de dichos servicios inmobiliarios o en casos extremos obligar a la venta o expropiación de predios, terrenos e inmuebles que sean requeridos para el desarrollo del POT.

Aspectos legales en materia laboral:

La relaciones laborales en todo el territorio colombiano están reglamentadas por el "Código Sustantivo del Trabajo" siendo esta jurisprudencia la base para garantizar los derechos y obligaciones tanto de empleados como de empleadores y cuyo objeto es: *"lograr la justicia en las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social."* (Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, 1951)

Este marco jurídico es importante para este proyecto dado que bajo esta jurisprudencia se enmarcaran las relaciones laborales y contractuales de todos los empleados que se vinculen para desarrollar este proyecto.

3.2 Entorno Específico (Sector):

El análisis del Sector es un aspecto fundamental para entender el contexto competitivo en el que se desarrollara este proyecto y una herramienta que brinda una perspectiva bastante completa y amplia de un sector es la de Michael Porter conocida como el análisis de las Cinco fuerzas (Harward Business publishing, 2008):

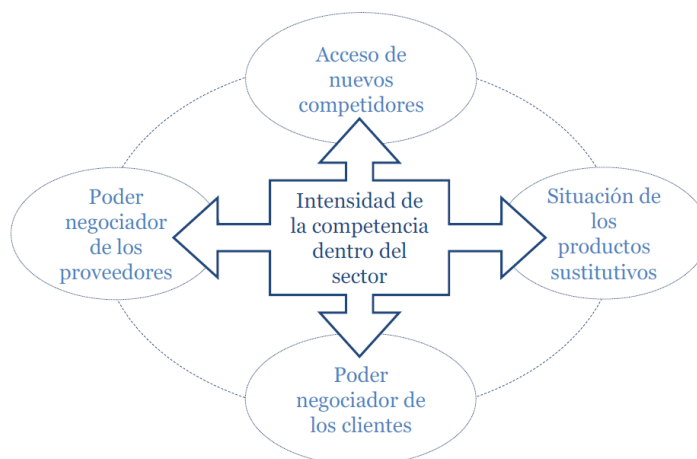


Ilustración 9. Representación gráfica 5 fuerzas de Porter

Fuente: Universidad internacional de la Rioja-Master en administración y Dirección de Empresas MBA. Tema 4.3: Análisis de la estructura del sector

- **Acceso de Nuevos competidores:**

En la actualidad la dinámica de la ciudad en temas inmobiliarios se ha venido desarrollando en proporción al crecimiento de la población y migración de ciertos grupos de Ejecutivos y profesionales en busca de Vivienda y oportunidades de negocio ha influenciado a que empresas inmobiliarias pongan su mirada en la ciudad de Bogotá D.C. para iniciar operaciones como la Multinacional RE/MAX que llegó hace pocos años (2011) o ENGEL Y VÖLKERS que planea llegar en 2015 (Diario el Heraldó, 2014), las cuales tienen gran trayectoria, experiencia y desean obtener una cuota del mercado Inmobiliario de la ciudad principalmente en los estratos Socioeconómicos de alto nivel.

- **Poder negociador de los Proveedores:**

En el caso del negocio inmobiliario un proveedor es una persona Natural⁶ o Jurídica en este caso oferente que pone en venta, Arriendo o avalúo su inmueble a través de una inmobiliaria, para el caso puntual de las personas naturales el Poder negociador es mínimo, dado que las negociaciones suelen ser esporádicas y se tienden a limitar a un solo predio o bien inmueble, caso contrario ocurre con las personas Jurídicas como constructoras o Conjuntos habitacionales residenciales o propiedades Horizontales, las cuales pueden poseer y generar volúmenes significativos de potenciales negocios en cuyo caso su poder de negociación aumenta

⁶ Persona natural comerciante es aquella que ejerce esta actividad de manera habitual y profesional a título personal. Asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la actividad comercial que ejerce

proporcionalmente a la cantidad de predios o bienes Inmuebles que deseen poner en Venta, Arriendo o Avalúo a través de la Inmobiliaria.

- **Poder Negociador de los Clientes:**

El poder negociador de los clientes tiene las mismas condiciones que el de los proveedores dado que el negocio inmobiliario es Sui Generis por lo que se da el caso en que el oferente del Inmueble para Venta, Arriendo o Avalúo a la vez que provee el bien también es cliente, dado que paga un precio económico por el Servicio de Vender o Arrendar su bien Inmueble y en el caso de los avalúos los clientes son aquellos que adquieren el servicio especializado de avalúos y en todos los casos el poder negociador es directamente proporcional al volumen de negocios que genere cada cliente.

- **Situación de los productos sustitutos:**

Para los servicios Inmobiliarios de Venta y arriendo de Predios, bienes e Inmuebles el principal sustituto es la eliminación del servicio de intermediación que ofrece la inmobiliaria y estas operaciones sean realizadas directamente por el cliente de manera que sea el mismo quien Arriende o realice la venta directa de su Inmueble.

- **Intensidad de la Competencia dentro del sector:**

El sector Inmobiliario se caracteriza por ofrecer de manera genérica y homogénea los mismos servicios (Arrendamiento, Administración de Inmuebles, Corretaje en venta de inmuebles, Avalúos y Construcción) sin tener una ventaja competitiva visible y definida que diferencie a los diferentes competidores en el mercado, La competencia en este sector se da principalmente por la cantidad de agentes inmobiliarios (Fuerza de Ventas), La cobertura Geográfica, El reconocimiento de su Nombre (Marca) en función del Tiempo que lleva en el mercado y los precios de venta de sus servicios, sin embargo con la incursión de Nuevos participantes en el mercado (Inmobiliarias Extranjeras) se genera una nueva dinámica que aumente la intensidad de la competencia por una mayor cuota de mercado.

De acuerdo con la Información Consultada en la Superintendencia de Sociedades de Colombia El Mercado de Bogotá D.C. Tiene 78 inmobiliarias con las mismas características y servicios que se pueden clasificar como competencia directa en este proyecto empresarial.

Principales inmobiliarias en Bogotá D.C.

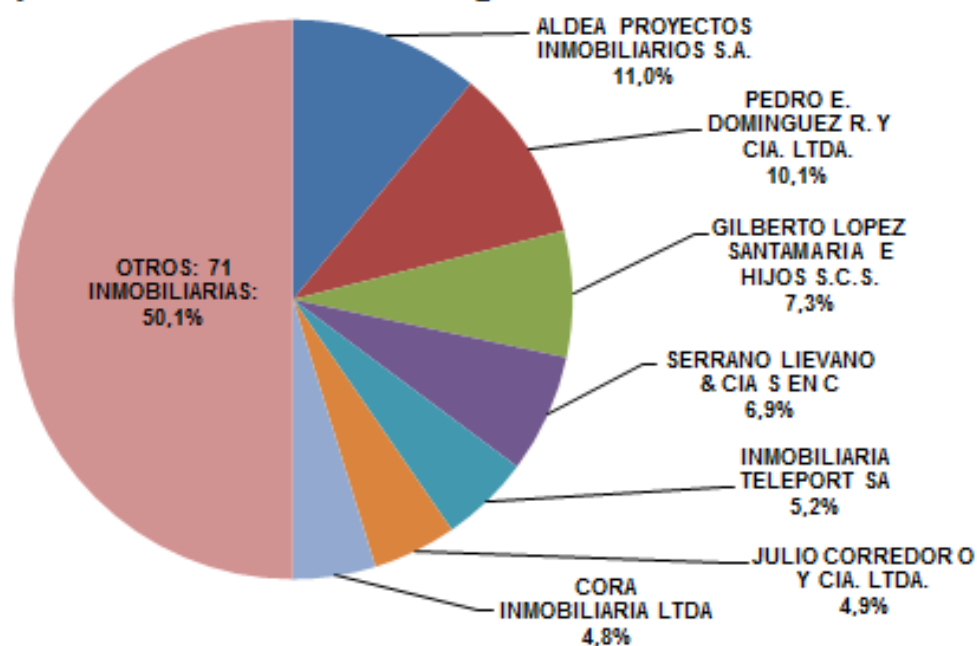


Ilustración 10. Grafica Competidores Directos.

Construida con Información de la superintendencia de Sociedades - Fuente:
<http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>

4. ANALISIS INTERNO

Por ser un proyecto de Creación de Empresa el análisis interno es una prospección modelada de las Fortalezas y Debilidades para establecer la situación actual y punto de partida hacia el desarrollo del proyecto en función de identificar los aspectos a incrementar y/o Reducir para minimizar riesgo en el momento de materializar el presente proyecto Empresarial y crear estrategias que combinen los aspectos internos y los externos, estos aspectos se detallan en el siguiente apartado y hacen puntual referencia a la matriz DOFA.

4.1 Matriz DAFO:

Tabla 5. Matriz DAFO

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Atención especializada y profesional para para el portafolio de servicios ofrecidos. • Equipo Humano interdisciplinario con competencias Académicas y Profesionales de alto nivel y cualificación. • Solidos Valores corporativos. • Actualización Permanente en temas inherentes al modelo de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitados recursos financieros • Falta de Experiencia Certificada para Acceder a Financiación de la Banca Privada • Bajo nivel en la curva de Aprendizaje dado que la empresa esta introduciéndose al Mercado • Bajo reconocimiento del Mercado objetivo al que apunta el proyecto empresarial.
ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Migración de Población De nivel Ejecutivo, Profesional y/o Estudiantes con interés en establecerse y adquirir o arrendar vivienda • Finca Raíz como opción de inversión • Tasas de interés Bajas y subsidiadas para acceso a vivienda y libre inversión • Crecimiento del Sector construcción • El gobierno central Nacional y Distrital Impulsa el sector inmobiliario 	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas por posible Burbuja Inmobiliaria en la ciudad con elevados crecimientos en precios de Predios Para Vivienda y Comercio. • Actividad inmobiliaria no regulada jurídicamente en su totalidad • Ausencia de un Gremio solido que agrupe al sector • Competencia Informal que ofrece los mismos servicios sin cumplir las regulaciones Jurídicas

Elaboración Propia del Autor

El mercado inmobiliario está rodeado de excelentes oportunidades y es actor fundamental en los programas de desarrollo que impulsa el gobierno central y distrital lo que se complementa con el crecimiento de la demanda de vivienda y de los servicios inmobiliarios, creándose de esta manera un excelente ambiente para aprovechar las fortalezas que posee este proyecto empresarial en función de ser potenciadas y posteriormente focalizadas hacia el aprovechamiento de las oportunidades y la mitigación de los posibles impactos de las amenazas presentes en el entorno.

La identificación de amenazas y puntos débiles en esta etapa de planificación del proyecto es fundamental y de gran relevancia, ya que permite tomar las medidas y acciones contingentes, de manera que se logre corregir y/o eliminar las debilidades, lo que permitirá reducir la exposición a las amenazas identificadas y le brindara una visión más amplia en el contexto estratégico al proyecto, para fortalecerlo frente a la posición de nuevo competidor y así facilitarle a la empresa inmobiliaria su introducción al mercado.

5. PLAN DE MARKETING

Este plan de Marketing está concebido para la introducción al mercado de una nueva empresa inmobiliaria en la ciudad de Bogotá D.C. y está planificado para desarrollar en un horizonte de planeación de 5 años Comprendidos entre el 2016 y el 2020 donde los servicios a crear, desarrollar y posicionar son: La venta de Inmuebles (Corretaje), La administración de Inmuebles (arrendamiento) y los avalúos Comerciales.

5.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN:

El análisis de situación se condensa en el presente documento en los Numerales “3.2 Entorno Específico (Sector)”, “4 Análisis Interno” y “4.1 Matriz DOFA” donde a profundidad se analiza el entorno de manera específica hacia el sector Inmobiliario y se identifican las Fortalezas y Amenazas que pueden impactar el presente proyecto.

El ambiente que circunda el Proyecto es en términos generales bueno y bastante saludable ya que presenta diversas oportunidades para su introducción, y desarrollo que son favorables.

5.2 OBJETIVOS:

5.2.1 General:

- Introducción, Crecimiento, Posicionamiento y Rentabilidad de La Empresa Inmobiliaria en la Ciudad de Bogotá D.C.

5.2.2 Específicos:

- Alcanzar una cuota mercado del 5% para el año 2020 en los servicios inmobiliarios Ofrecidos para el mercado de la Cuidad de Bogotá D.C.
- Que la Empresa Recupere la Inversión antes del tercer año de operaciones
- Obtener un ROI⁷ superior al 20% en los años 2 y 3 y del 30% a partir del año 4
- Identificar las zonas geográficas de la ciudad que mejores oportunidades de negocio ofrecen para el negocio inmobiliario y alcanzar una cobertura del 80% de estas.
- Definir y desarrollar los productos y/o servicios que se ofrecerá la Empresa inmobiliaria.

⁷ ROI: (Return on Investment) Retorno sobre la Inversión

- Establecer las diferentes herramientas de Marketing que se aplicaran en este proyecto empresarial de tipo inmobiliario y su generación de valor.

5.3 ESTRATEGIAS:

Las estrategias están orientadas a la consecución de los objetivos previamente planteados y los diferentes factores Externos e internos (DAFO) y se desarrollan con la metodología de las 4P' (McCarthy, 1960) Producto, Precio, Plazo y Promoción también conocido como MIX de Marketing:

5.3.1 Productos (servicios):

Cartera de Productos (servicios):

Los Servicios que serán ofrecidos por la empresa inmobiliaria son los que mayor demanda tiene en este sector inmobiliario lo que aumentan las opciones de la venta de los mismos y dado el crecimiento del sector, Su aporte al PIB (Producto interno Bruto) tanto nacional como Distrital y el Crecimiento demográfico de la ciudad, lo que implica necesariamente una mayor demanda de inmuebles tanto para vivienda como para Comercio e industria, por lo tanto la estrategia se basa en estos productos:

- Venta de Inmuebles (corretaje):

Intermediación entre un Oferente de Inmuebles para venta y un Demandante de Inmuebles para compra, donde el servicio de intermediación tiene un costo monetario (Comisión), el cual cobra y recibe la empresa inmobiliaria por su gestión de Búsqueda y selección del comprador final del inmueble que mejores condiciones y garantías ofrezca para el vendedor de acuerdo a sus necesidades y condiciones iniciales.

- Arrendamiento de Inmuebles:

Se recibe en consignación un Inmueble para hacer las veces de administrador del mismo cuya finalidad es el arrendamiento (alquiler) al cliente que demande este servicio y que previamente haya cumplido con unos requisitos de Perfil Financiero (Capacidad de pago) y de Historial crediticio entre otro que mitigue el riesgo de

Impago en el Canon de Arrendamiento pactado, De este monto se practican las retenciones de Ley y el Porcentaje correspondiente a la comisión (Previa mente pactada) de la Empresa inmobiliaria y el excedente es consignado al Propietario de inmueble.

- Avaluó comercial de Inmuebles:

El avalúo comercial es el que determina el precio real de mercado de un inmueble y la ejecución de este implica la realización de un estudio minucioso de factores tales como La Ubicación Geográfica, El urbanismo de la zona, El diseño Arquitectónico, Los materiales de construcción, El diseño Estructural y el Mercado en conjunto.

Diferenciación de Productos (servicios):

En la actualidad los servicios inmobiliarios ofrecidos en el mercado por los competidores son de características similares, sin embargo los servicios que ofreceremos presentaran su diferenciación y valor añadido en la gestión de oportunidades de Mercado y en los servicios agregados y complementarios a los que tendrán acceso los clientes sin costo adicional, los cuales poseen las siguientes características:

- Asesoría Jurídica Especializada en temas Inmobiliarios y Tributarios.
- Aplicación de Herramientas tecnológicas para la promoción del inmueble.
- Personal especializado en mantenimientos Locativos preventivos y correctivos.
- Tarifas preferentes en pólizas Colectivas (para arrendamientos)

5.3.2 Precio:

Los precios serán superiores el costo del servicio más un margen adicional correspondiente a la utilidad esperada de cada servicio y serán competitivos en relación con la calidad del servicio percibida por los clientes y por las condiciones de mercado. Contemplando los siguientes parámetros base para la fijación de los mismos en cada servicio y teniendo en cuenta que la regulación jurídica colombiana no fija topes Mínimos para estos cobros, dejando que sea la dinámica del mercado la que fije las condiciones de precio de los servicios bajo el principio de oferta y demanda.

- Venta de Inmuebles: Entre 2,5% y 3,5% del valor final de venta del inmueble (Camara de Comercio de Bogota D.C.(CCB), 2013)
- Arrendamientos: Entre un 8% y 10% mensual del Valor del Canon de Arrendamiento.

- **Avalúos:** El precio de estos servicios no tiene tope mínimo pero sí máximos regulados por el gobierno central y se liquidan en escala gradual descendente inversamente proporcional a la cantidad de metros de acuerdo a la reglamentación del Decreto 466 del año 2000 que reglamenta los tope máximos de las tarifas de avalúos en suelo urbano como es el caso de la ciudad de Bogotá D.C.:

Tabla 6. Tarifas Avalúos Urbanos

Número de M ² del inmueble avaluado en Suelo Urbano (Ciudad)	Porcentaje que se aplicará al valor del SMDLV*
De 0 a 100	15%
De 100 a 200	13.5%
De 200 a 500	12%
De 500 a 1.000	10.5%
De 1.000 a 5.000	6%
De 5.000 a 10.000	3%
De 10.000 en adelante	1.5%
Limite máximo de la Tarifa de avaluos	20 SMMLV**

*SMDLV: Salario Mínimo Diario Legal Vigente para año 2015: 21.478,33 Pesos Colombianos

**SMMLV: Salario Mínimo Mensual Legal Vigente para año 2015: 644.350,00 Pesos Colombianos

Construcción del autor con información del Decreto 466 del año 2000

Fuente: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/PublicacionesJuridicas/viviendauno/dec466-011.html>

5.3.3 Plaza:

Por la característica propia de intangibilidad que se da en los servicios la estrategia se centra y fundamenta en la Internet y los diferentes dispositivos que permiten la interacción bidireccional en tiempo real por este canal entre los clientes y/o grupos de interés que demandan los servicios inmobiliarios ofrecidos y la empresa inmobiliaria que ofrece estos servicios, de esta manera se realiza un primer contacto con los proveedores y/o clientes a través de este canal donde además de acceder al portafolio de servicios también se conocerán los precios de los mismos, su alcance y en el caso de los inmuebles (venta y Arriendo) un completo registro en medios digitales con altas características en Imagen y video que permitan a los interesados en estos tener una primera experiencia virtual de las diferentes opciones de inmuebles que estarían dispuestos para atender sus necesidades abriendo así un canal de relacionamiento y dialogo con el cliente para entenderlo, conocerlo y estructurar así un servicio más personalizado que lo atraiga, lo retenga y lo fidelice.

En segunda instancia se llevaría la negociación final a un plano físico donde los interesados en inmuebles reconocerán físicamente el inmueble bajo el acompañamiento y asesoría de personal especializado que buscara la mejor opción tanto para el cliente que desea arrendar

o vender su inmueble a un tercero y en el caso de los avalúos comerciales la visita técnica será en función de recolectar las evidencias e información que permita realizar el avalúo con la mayor exactitud y conformidad legal.

La estrategia se focaliza en atender las necesidades de los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá D.C. dado que el costo base de los inmuebles es más alto en estos sectores de la ciudad y el poder adquisitivo de los clientes en términos monetarios es mayor, lo que implica mayores beneficios en términos marginales para la empresa inmobiliaria.

5.3.4 Promoción:

La estrategia para la promoción de los servicios Inmobiliarios de manera se enmarca en una combinación de Instrumentos Tradicionales, informáticos y de marketing digital ya sea de manera general y/o personalizada permitiendo exponer y posicionar los diferentes servicios inmobiliarios ofrecidos al público objetivo centrándose principalmente en estas herramientas:

- Proceso de Negocio CRM⁸ apoyado por herramienta informática para la gestión eficiente de las bases de datos de clientes y la personalización de sus perfiles para enfocar las distintas campañas, ofertas, promociones y diferentes actividades comerciales de acuerdo a la segmentación de clientes y nichos de mercado.
- MIX de Herramientas de Marketing Digital dispuestas en conjunto o individualmente para promocionar los servicios ofrecidos y la compañía en general como una marca.

5.4 PLAN DE ACCIÓN:

La ejecución del plan de marketing requerirá necesariamente de una serie de tácticas⁹ que se focalicen en el logro de los objetivos propuestos y el apoyo coherente a las estrategias planteadas anteriormente y su diseño se enmarcara en la capacidad disponible o accesible de recursos técnicos, tecnológicos, financieros y Humanos necesarios para su óptimo desarrollo, lo que necesariamente direcciona todas las acciones del plan a los puntos más relevantes dentro del mix de Marketing desarrollados en el anterior ítem y que se apoyaran en las siguientes tácticas:

⁸ CRM: (*Customer Relationship Management*) proceso de negocio enfocado a gestionar la información generada por el cliente y las relaciones con el mismo.

⁹ Táctica: Método o sistema para ejecutar o conseguir algo – Fuente: - <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>

Tácticas de Producto:

- Diferenciación en Servicios adicionales Postventa
- Personalización del servicio de acuerdo a perfil, necesidades y potencial del cliente.
- Adición de medios y herramientas digitales en los servicios.
- Enfocar el producto los estratos socioeconómicos 4,5 y 6 de la ciudad.

Tácticas de Precio:

- Descuentos por volumen
- Descuentos financieros por pago anticipado
- Paquetes promocionales “Combos”¹⁰

Tácticas de Plaza:

- El internet como punto común inicial para ofertar y buscar inmuebles.
- Portal WEB Propio
- Oficinas dispuestas para atención personalizada de clientes y negociaciones.
- Personal Cualificado Técnica, Jurídica y Comercialmente para atención personalizada tanto en línea (virtual-internet), En oficinas propias o directamente en el inmueble que genera el servicio.
- Identificar plenamente los sectores de la ciudad donde se ubican los estratos socioeconómicos 4,5 y 6 a donde se dirigirá la promoción.

Tácticas de Promoción:

- Diseño y desarrollo de la imagen corporativa que sea atractiva para el público.
- Implementación de proceso de negocio CRM¹¹
- Desarrollo Página WEB
- Mobile Marketing
- Ciberbuzoneo (e-mailing):
- Interacción en Redes Sociales
- Posicionamiento en Buscadores de Internet SEO¹²

¹⁰ Combo: Termino usado en Latinoamérica que hace referencia a un Conjunto de Productos o servicios adquiridos conjuntamente como un solo paquete cuyo precio es inferior a la suma individual de cada producto o servicio – Fuente: Definición propia del Autor.

¹¹ CRM: (*Customer Relationship Management*) proceso de negocio enfocado a gestionar la información generada por el cliente y las relaciones con el mismo.

- Boca a Boca
- Venta personal

5.5 CONTROL:

El control se realiza comparando el avance de los resultados esperados vs la ejecución real del plan en función del tiempo definido, para lo cual se cuenta con indicadores de gestión que permiten medir el resultado obtenido en un punto determinado del tiempo y de esta manera cuantificar el avance o retraso presentado en la ejecución del plan. Estos indicadores se calculan mensualmente y de acuerdo a su resultado se establecen las acciones pertinentes en función de Mantener, prevenir o corregir las desviaciones presentadas tanto en los Objetivos de carácter cualitativo como cuantitativo.

Cualitativos: Se monitorean y miden bajo la especificación de “Cumplimiento” o “No Cumplimiento”

Cuantitativos: Como herramienta de control se diseñó un “Cuadro de Control” que permita monitorear el resultado de los indicadores y el cumplimiento de estos objetivos dado que es necesario hacer una medición gradual que indique el status de los mismos:

Tabla 7. Cuadro de Control Indicadores cualitativos Plan de Marketing

CUADRO DE CONTROL INDICADORES CUALITATIVOS

INDICADOR	FORMULA	UNIDADES	META	RESULTADO Y		
				PELIGRO	PRECAUCION	OPTIMO
Cuota de mercado	$\frac{\text{Ventas compañía en periodo } i}{\text{Ventas del sector en periodo } i} \times 100 = Y$	%	5%	$Y < 2\%$	$2\% \leq Y < 5\%$	$Y \geq 5\%$
Punto de Equilibrio ≥ 1er año	$\text{Ingreso Total} - \text{Costo total} = Y$ <small>Donde; Costo total = Costo Fijo + Costo Variable</small>	MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS	0	$Y < -5$	$-5 \leq Y < 0$	$Y \geq 0$
Retorno Sobre la Inversion (ROI)	$\frac{\text{Beneficio antes de Imp. periodo } i}{\text{Inversion total}} \times 100 = Y$	%	20%	$Y < 5\%$	$5\% \leq Y < 20\%$	$Y \geq 20\%$
Cobertura Geografica	$\frac{\text{Nº Zonas con Presencia comercial}}{\text{Total Zonas Objetivo comercial}} \times 100 = Y$	%	80%	$Y < 50\%$	$50\% \leq Y < 80\%$	$Y \geq 80\%$

Construcción del Autor

¹² SEO: (Search Engine Optimization) Optimización de la visibilidad en los motores de Búsqueda.

6. PLAN DE OPERACIONES

El objetivo del plan de Operaciones es identificar y pormenorizar las diferentes actividades que necesarias para materializar el proyecto empresarial y de esta manera definir y comprender la interrelación de los diferentes procesos en las áreas y su importancia dentro de la ejecución de manera que se logren establecer los flujos de los procesos óptimos para prestación de los diferentes servicios inmobiliarios que plantea el proyecto empresarial y el plan de Marketing en función de alcanzar servicios Competitivos con estándares óptimos de Costos, tiempos y niveles de calidad.

6.1 PRODUCTOS O SERVICIOS:

Los Productos que se desarrollaran dentro del plan de operaciones son los planteados desde el plan de marketing y por su intangibilidad se denominan como servicios y corresponden a:

- Venta de Inmuebles
- Arrendamiento de Inmuebles
- Avalúos comerciales

Estos servicios inmobiliarios son desarrollados en conjunto de todas las áreas de la compañía donde cada una realiza actividades que le agregan valor al servicio y de manera integral conforman los procesos que transforman los esfuerzos del equipo de trabajo en soluciones a las necesidades del cliente tanto interno en los flujos del mismo proceso, como externo en el usuario final que demanda y origina el servicio en las operaciones que se derivan en pro de sus satisfacción final.

6.2 ACTIVIDADES DEL PLAN DE OPERACIONES:

Dentro del plan de operaciones se identifican las Principales actividades que hacen parte de los procesos que materializan los servicios estructurados en este proyecto, identificando las principales actividades que son relevantes para generar valor dentro de los procesos que conforman los servicios inmobiliarios ofrecidos y que adicionalmente son susceptibles de optimización para lograr resultados con menor costo, permitiendo que las operaciones soporten el plan de marketing y potencialicen las ventajas competitivas de los servicios en

función de la diferenciación en el servicio y/o el menor costo que se traslada al precio del consumidor del servicio inmobiliario en sus diferentes versiones.

Tabla 8. Actividades plan de operaciones

ACTIVIDADES PLAN DE OPERACIONES	AREA COMERCIAL	AREA JURIDICA	AREA ADMIN Y FINAN	AREA OPERATIVA	AREA MARKETING	AREA RRHH
Selección de personal						✓
Creación de clientes en Base datos y CRM	✓	✓	✓		✓	
Busqueda y selección de Interesados	✓					
Tramites y asesorias legales		✓				
Promoción, Publicidad y Marketing					✓	
Reconocimiento y levantamiento de Informacion, Evidencias y registros de Inmuebles	✓			✓		
Busqueda de inmuebles	✓					
Elaboracion Propuestas Comerciales	✓					
Administracion de Inmuebles				✓		
Elaboracion de Avaluos				✓		
Facturación del servicio			✓			
Cobro del servicio			✓			
Recaudo del servicio			✓			
Servicio de posventa	✓					
Estudio candidatos demandantes de Inmuebles	✓	✓	✓			

Construcción del autor

6.3 PROCESOS:

El diseño del proceso implica interrelacionar las actividades de las diferentes áreas de la empresa para alcanzar eficientemente el resultado esperado por el cliente, lo que implica necesariamente tener una visión general del proceso, para identificar responsables y ubicar las actividades de apoyo y las actividades clave para la generación de valor, por lo tanto graficar y diagramar el proceso brinda esta visión amplia y detallada, como se muestra a continuación en el diagrama de flujo de los procesos, de los diferentes servicios inmobiliarios que desarrollara este proyecto empresarial:

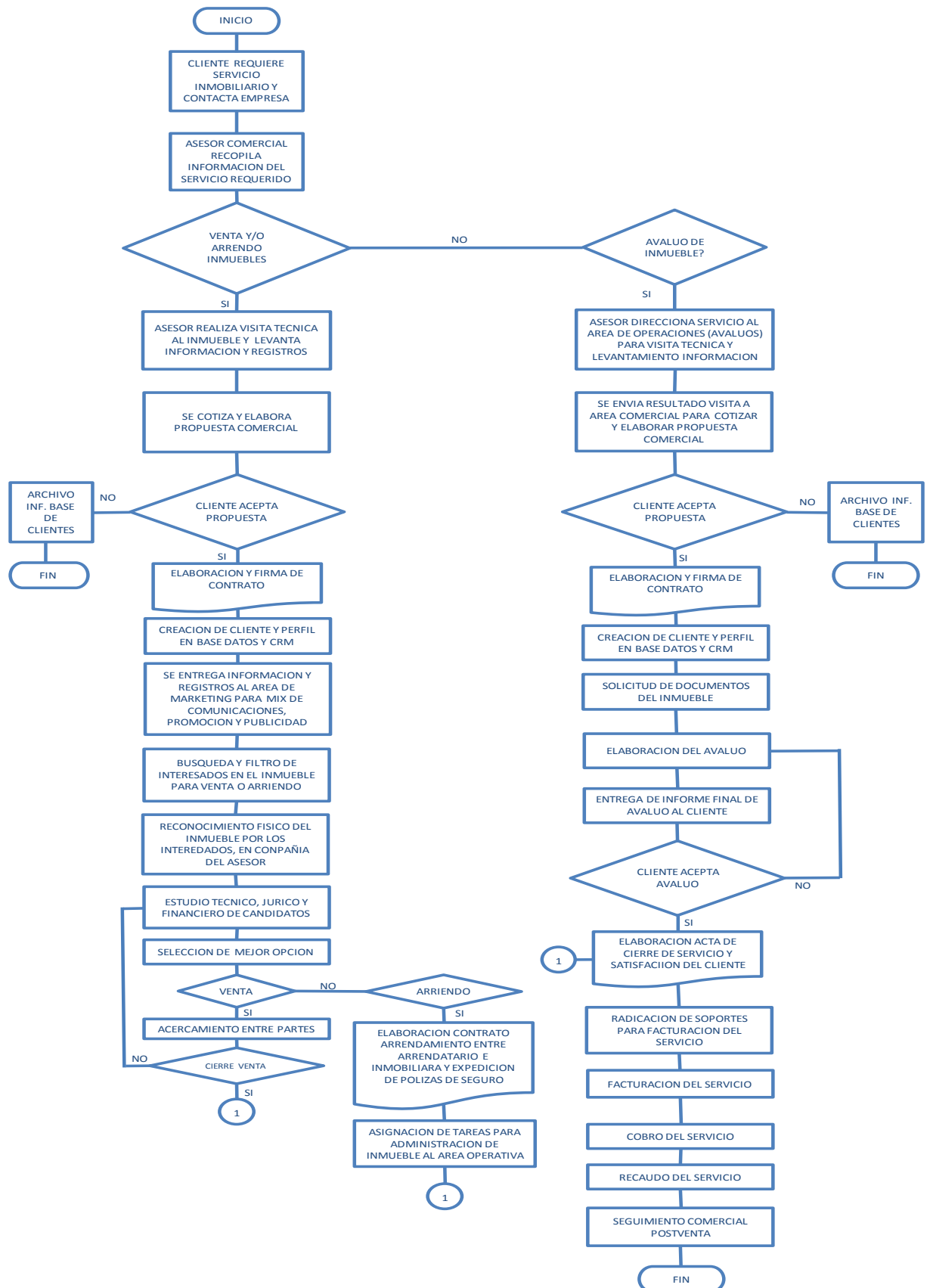


Ilustración 11. Diagrama del proceso de servicios Inmobiliarios del Proyecto.

Construcción del Autor

7. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

7.1 ORGANIGRAMA

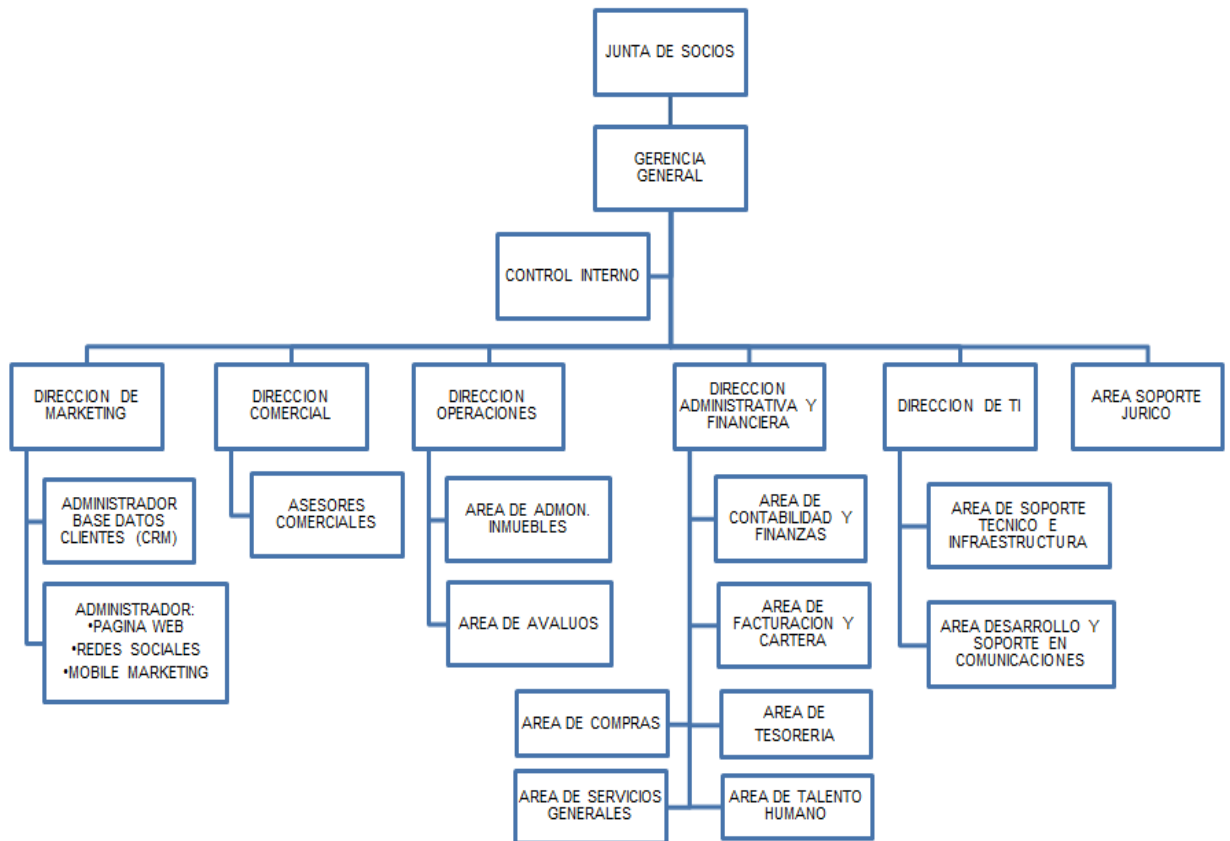


Ilustración 12. Organigrama Empresa Inmobiliaria

Construcción del autor

Esta representación gráfica de la estructura organizacional, muestra claramente todas las áreas funcionales que se definieron para este proyecto empresarial, al igual que sus los niveles jerárquicos con sus respectivas líneas de autoridad y la interrelación entre las diferentes áreas.

El diseño de esta estructura guarda total congruencia con los planteamientos del plan de marketing y los procesos definidos en el plan de operaciones, lo que permitirá cumplir con las expectativas y lineamientos allí planteados, en función de identificar las áreas clave para el desarrollo de los planes, y los perfiles de los cargos y de los empleados que serán fundamentales para garantizar la correcta ejecución de estos planes y de los objetivos del proyecto empresarial, las funciones y perfiles establecidos se detallan en apartados posteriores.

7.2 PLANTILLA

La necesidad cuantitativa de trabajadores que realicen las funciones propias de cada cargo en las diferentes áreas, se establece en función de la estructura organizacional de la empresa y las necesidades de los procesos, para lo cual se define la siguiente plantilla con la que se iniciaran actividades en el primer año:

Tabla 9. Plantilla de empleados.

AREA O DEPARTAMENTO	CARGO	N° DE EMPLEADOS POR CARGO	N° DE EMPLEADOS POR AREA	AREA O DEPARTAMENTO	CARGO	N° DE EMPLEADOS POR CARGO	N° DE EMPLEADOS POR AREA
GERENCIA GENERAL	GERENCIA GENERAL	1	2	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1	12
	ASISTENTE DE GERENCIA	1			COORDINADOR CONTABLE	1	
CONTROL INTERNO	PROFESIONAL CONTROL INTERNO	1	2		ASISTENTE CONTABLE	1	
	ASISTENTE CONTROL INTERNO	1			COORD. DE FACTURACION Y CARTERA	1	
MARKETING	DIRECTOR DE MARKETING	1	3		ASISTENTE DE FACTURACION Y CARTERA	1	
	WEBMASTER Y REDES SOCIALES	1			COORD. DE GESTION HUMANA	1	
	ADMINISTRADOR BASE DATOS Y CRM	1			ASISTENTE DE GESTION HUMANA	1	
COMERCIAL	DIRECTOR COMERCIAL	1	7		PROFESIONAL DE COMPRAS	1	
	ASESORES COMERCIALES	6			AUXILIAR DE COMPRAS	1	
OPERACIONES	DIRECCION DE OPERACIONES	1	10		RECEPCIONISTA	1	
	ESPECIALISTAS AVALUADORES (PERITOS)	3			MENSAJERO	1	
	ADMINISTRADORES DE INMUEBLES	2			AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES (ASEO Y CAFETERIA)	1	
	AUXILIARES DE MANTENIMIENTO	4		TI (INFORMATICA)	DIRECCION DE TI (INFORMATICA)	1	
JURIDICA	COORDINADOR AREA JURIDICA	1	3		ASISTENTE SOPORTE TECNICO	1	
	PROFESIONALES AREA JURIDICA	2			ASISTENTE DESARROLLO, SOPORTE Y COMUNICACIONES	1	
SUBTOTAL EMPLEADOS		27	27	SUBTOTAL EMPLEADOS		15	15
TOTAL EMPLEADOS:		42					

Construcción del Autor

7.3 FUNCIONES Y PERFILES

Para el desarrollo de este proyecto se identifican los cargos claves de nivel estratégico y táctico, que son relevantes en la estructura organizacional para alcanzar los objetivos y metas esperadas, e implantar y ejecutar la estrategia de este plan de negocio, por lo cual se detalla para cada cargo sus funciones y perfiles mínimos requeridos para la constitución del equipo directivo que adelantara la puesta en marcha del proyecto en cada una de las áreas clave de la estructura planteada:

Gerencia General

Cargo: Gerente General

Funciones:

- Dirigir de manera integral la empresa inmobiliaria para de cumplir el plan estratégico, y atender las metas y expectativas planteadas por la junta de socios.
- Planificar y desarrollar metas de mediano y largo plazo, entregarlas a las áreas de dirección a su cargo y evaluar sus resultados.
- Realizar control y seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas para toda la organización apoyándose en el área de control interno.

- Identificar oportunidades de negocio para la compañía que le generen beneficios.
- Identificar, evaluar y gestionar eficientemente los diferentes riesgos a los que se expone la compañía.
- Representar legal y judicialmente a la empresa ante todos los grupos de interés (*stakeholders*).

Perfil:

- **Estudios:** Profesional universitario en carreras administrativas (Administración, Economía, Ingeniería Industrial) y/o relacionadas con la Construcción (Ingeniería Civil, Arquitectura), Con estudios de Posgrado en Administración, Finanzas y/o Gerencia.
- **Experiencia:** Mínima de 5 años en cargos similares, de igual o mayor responsabilidad en empresas del sector inmobiliario.
- **Competencias:** Liderazgo, organización, comunicación efectiva, negociación, Inteligencia emocional, alto sentido moral y ético.

Reporta a: Junta de Socios

Dirección de Marketing:

Cargo: Director de Marketing

Funciones:

- Desarrollar e implementar estrategias de mercadeo y publicidad que permitan alcanzar las metas propuestas por la Gerencia General y el área comercial.
- Desarrollar programas de creación y posicionamiento de marca.
- Diseñar y gestionar planes, estrategias y procesos de negocio CRM para la óptima gestión de la base de datos de clientes.
- Diseñar y gestionar estrategias de marketing digital enfocadas a redes sociales y mobile Marketing.
- Liderar la gestión y administración de la página web corporativa y los diferentes servicios de comunicación y marketing a través de esta para la realización de campañas publicitarias y divulgación de negocios.

Perfil:

- **Estudios:** Profesional universitario en publicidad y mercadeo con estudios de especialización en Marketing Digital, gestión de bases de datos de clientes y CRM
- **Experiencia:** Mínima de 3 años en cargos similares

- **Competencias:** Liderazgo, comunicación, organización, creatividad, innovación, relacionamiento, alto sentido Moral y ético.

Reporta a: Gerencia General

Dirección comercial:

Cargo: Director Comercial

Funciones:

- Desarrollar e implementar estrategias de ventas enfocadas al cumplimiento de las metas establecidas.
- Liderar y dirigir al equipo comercial enfocándolo al cumplimiento de metas y el seguimiento de estrategias fijadas.
- Lograr adhesiones y apoyos internos de las demás áreas para engranar esfuerzos hacia el plan de ventas.
- Planificar la introducción a nuevos mercados.

Perfil:

- **Estudios:** Profesional universitario en publicidad y mercadeo con estudios de especialización en Marketing Digital, gestión de bases de datos de clientes y CRM
- **Experiencia:** Mínima de 3 años en cargos similares
- **Competencias:** Liderazgo, comunicación, planificación, organización, orientación al logro, adaptabilidad al cambio, trabajo en equipo, confianza y autocontrol, relacionamiento y comunicación efectiva, tolerancia a la frustración, resolución de conflictos, alto sentido Moral y ético.

Reporta a: Gerencia General

Dirección de Operaciones:

Cargo: Director de Operaciones

Funciones:

- Diseñar, planificar y dirigir las actividades de arrendamiento, administración y avalúo de Inmuebles.
- Dirigir el personal responsable de ejecutar los servicios de avalúos, administración y mantenimiento de inmuebles.

- Diseñar y establecer el proceso de apoyo al área comercial para la elaboración de cotizaciones de los servicios de avalúos y administración de inmuebles.

Perfil:

- **Estudios:** Profesional universitario en carreras administrativas y/o ingenierías con estudio de especialización en avalúos, administración inmobiliaria, obras civiles de mantenimiento y legislación de propiedad horizontal.
- **Experiencia:** Mínima de 3 años en cargos similares
- **Competencias:** Liderazgo, comunicación, planificación, organización, Alta capacidad de análisis y habilidad en el detalle, habilidad de supervisión y control, trabajo en equipo, alto sentido Moral y ético.

Reporta a: Gerencia General

Dirección de Administrativa y Financiera:

Cargo: Director Administrativo y Financiero

Funciones:

- Velar por la administración eficiente de los recursos financieros y físicos de la Empresa.
- Definir y aplicar los procesos y políticas para la elaboración, ejecución y control del presupuesto.
- Presentar oportunamente los resultados financieros (Estados Financieros) de la empresa a la Gerencia General.
- Brindar soporte para la elaboración del plan de inversiones de la Empresa y adoptar estrategias para la obtención de recursos para su desarrollo.
- Dar apoyo y asesoría financiera para la formulación y evaluación de propuestas comerciales y de negocio.
- Adoptar medidas correctivas para el mejoramiento de los sistemas de Administración financiera.
- Definir y establecer métodos específicos de Planificación y Control de la gestión
- Desarrollar y dirigir las actividades aprovisionamiento de servicios administrativos y de apoyo.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, Jurídicas, las políticas y normas pertinentes relacionadas con sus funciones
- Planificar, Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades inherentes a la función administrativa y financiera

Perfil:

- **Estudios:** Profesional universitario en Administración Financiera, Economía, Ingeniería industrial o Contaduría estudios de postgrado en finanzas.
- **Experiencia:** Mínima de 3 años en cargos similares
- **Competencias:** Planeación, liderazgo, comunicación, adaptabilidad al cambio, planificación, amplio sentido de organización, alta capacidad de análisis y habilidad en el detalle, habilidad de supervisión y control, trabajo en equipo, alto sentido Moral y ético.

Reporta a: Gerencia General

Dirección de TI (Tecnología e Información):

Cargo: Director de TI

Funciones:

- Planificar y dirigir los procesos de apoyo e innovación tecnológica para todas las áreas de la empresa atendiendo requerimientos de sistemas, comunicaciones, redes e infraestructura tecnológica.
- Dirigir y Garantizar el óptimo y constante funcionamiento de los sistemas tecnológicos de información y comunicaciones.
- Definir las políticas y normas de seguridad informática (Información y datos).
- Brindar asesoría y soporte a la organización en todo lo referente a TICs
- Administrar eficientemente el presupuesto de inversiones tecnológicas.

Perfil:

- **Estudios:** Profesional universitario en ingeniería de Sistemas y/o Telecomunicaciones con estudios de postgrado en gerencia de TI
- **Experiencia:** Mínima de 3 años en cargos similares
- **Competencias:** Innovación, creatividad, Liderazgo, Organización, comunicación, planificación, organización, Alta capacidad de análisis y habilidad en el detalle, trabajo en equipo, alto sentido Moral y ético.

Reporta a: Gerencia General

Coordinación Jurídica:

Cargo: Coordinador Jurídico

Funciones:

- Brindar asesoría y emitir conceptos legales y jurídicos confiables y oportunos para toda la Empresa y sus clientes.
- Validar y revisar todas las actuaciones legales en que incurra la empresa.
- Auditar de manera permanente todas las actividades contractuales de la empresa.
- Redactar, revisar y/o corregir todos los documentos contrato que se deriven de las relaciones comerciales y contractuales de la empresa.
- Actualizar constantemente a la empresa respecto a todo el marco jurídico que la afecta, con el fin de mitigar y/o eliminar riesgos legales.
- Asesorar, apoyar y/o realizar los procesos disciplinarios de tipo laboral en apoyo al área de Talento Humano.
- Apoyar la representación legal de la compañía ante todos los estamentos jurídicos y judiciales que lo requieran.

Perfil:

- **Estudios:** Profesional universitario Abogado (Jurista), cursos de actualización normativa y jurídica en propiedad horizontal, contratos inmobiliarios de compraventa y arrendamiento, Contratos civiles y derecho laboral.
- **Experiencia:** Mínima de 2 años en cargos similares
- **Competencias:** Organización, Alta capacidad de análisis y habilidad en el detalle, habilidad de supervisión y control, trabajo en equipo, alto sentido Moral y ético.

Reporta a: Gerencia General

7.4 POLITICAS DE GESTION HUMANA

La gestión del talento humano es un factor de gran relevancia para este proyecto, no solo por la necesidad de este para ejecutar las diferentes actividades necesarias en la operación y funcionamiento integral de la organización, sino porque la estrategia de competitividad del proyecto se fundamenta en la calidad del servicio y la generación de valor que cada colaborador aportara a sus procesos, para lo cual se establecen varias políticas que permitan contar un equipo humano idóneo y a su vez gestionarlo eficientemente, de manera que se potencialice y desarrolle tanto a nivel personal como profesional, en función de alcanzar objetivos comunes de impacto positivo para el equipo humano y para el desarrollo eficiente del negocio.

7.4.1 Política de reclutamiento, selección y contratación.

La conformación de un equipo humano de colaboradores que cuente con las competencias requeridas por cada cargo, implica desarrollar un proceso integral que garantice la identificación y selección del personal idóneo para desarrollar el proyecto, de manera que el riesgo de equivocarse sea mínimo y las expectativas de aportes y contribución de los candidatos sean altas, lo que enmarcara este proceso las siguientes etapas:

- Diseño del perfil genérico (Empresa)
- Diseño perfil específico (Cargo)
- Reclutamiento de candidatos, el cual se realizara a través de portales de empleo, publicaciones en la Página Web Corporativa, Bolsas de empleo de Universidades, Referidos, recomendados y agencias de empleo.
- Realización de pruebas psicotécnicas y test de personalidad para identificar rasgos de la personalidad y competencias de los candidatos.
- Pruebas de conocimientos específicas del cargo.
- Validación de Referencias laborales, personales y Judiciales.
- Entrevistas personales por la Coordinación de Talento Humano y preselección de terna de candidatos más calificados.
- Análisis de información consolidada del proceso de cada candidato y Entrevista del jefe inmediato y la Gerencia General si el nivel del cargo es de nivel medio alto.
- Selección del candidato final y estudio de seguridad (realizado por especializada).
- Vinculación directa del candidato por un contrato a término fijo de tres meses.
- Evaluación de su desempeño en el periodo de prueba.
- Renovación de contrato a término fijo de un año, y una vez cumplido el año y superada la evaluación, se renovara contrato de manera indefinida.

7.4.2 Política retributiva

La contraprestación por el trabajo realizado por los colaboradores (Empleados) tiene impacto económico directo en el proyecto y en la motivación de los empleados, lo que hace que este aspecto sea de gran importancia tanto para el proyecto, como para el desempeño y compromiso de los colaboradores, lo que lleva a que establecer los siguientes parámetros y criterios en la fijación de los salarios:

- El salario debe ser competitivo respecto al mercado laboral.

- Debe guardar el equilibrio al interior de la organización, los cargos del mismo nivel jerárquico deben mantenerse dentro su rango salarial.
- El salario se ajustara anualmente en la misma proporción que la inflación causada del año inmediatamente anterior, esto con el fin de sostener su poder adquisitivo, con excepción del salario indexado en salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMMLV), cuyo incremento lo fija el Gobierno central de Colombia anualmente.
- Los asesores comerciales percibirán una comisión sobre las ventas efectivas que realicen (entre el 0,5% y el 3% aproximadamente.) dependiendo del monto del negocio y el tipo de servicio vendido.
- La carga prestacional y aportes a seguridad social se liquidaran y causaran mensualmente de acuerdo a los porcentajes establecidos (ver ANEXO 1) en función de la normatividad vigente y el tipo de salario, para ser consignados a las entidades administradoras y receptoras de estos fondos.

7.4.3 Política de evaluación de desempeño

Con el fin de conocer y medir el desempeño de los empleados de la empresa, se realizara una evaluación de desempeño antes del vencimiento del contrato laboral si este es de término fijo y anual si el contrato es a término indefinido. Esto permitirá potencializar las habilidades del empleado y trabajar en el fortalecimiento de las debilidades o falencias que pueda presentar este, ya sea como una característica interna del mismo o como una consecuencia de la afectación directa de su entorno.

7.4.4 Política de formación y desarrollo profesional

Este proyecto contempla el talento humano como elemento relevante y fundamental para el desarrollo de todos sus procesos y como factor determinante para la aportación, la generación de valor y la competitividad de la empresa, lo que implica que la actualización en los diferentes temas de desarrollo personal y profesional sean inherentes a sus funciones, actividades, guardando coherencia y paralelismo con los diferentes cambios que se presenten en el entorno general y particular de las áreas donde desarrollan sus labores, en alineación con los objetivos del área, de la organización y del empleado.

El desarrollo y crecimiento profesional se fundamentara en el principio de apoyar los proyectos profesionales de los empleados en combinación con sus esfuerzos individuales para desarrollar un plan de carrera dentro de la organización el cual se fundamentara en los

resultados de la evaluación de desempeño, los méritos, el compromiso y las capacidades de los empleados, para el aprovechamiento de las oportunidades internas de promoción, las cuales se desplegarán por el crecimiento de la empresa en un grado mucho mayor que por la rotación de personal, resaltando que este último aspecto será contrarrestado con los planes de carrera y desarrollo que de esta política.

Adicional a las herramientas que desarrollara la empresa Inmobiliaria en este proyecto empresarial para formar y desarrollar personal y profesionalmente a sus empleados, se plantea el uso y de los diferentes beneficios que otorgan algunas entidades públicas, privadas y mixtas para apoyar el desarrollo profesional, personal, familiar y empresarial de los empleados de los diferentes sectores productivos de la economía Colombiana:

- Aprovechamiento de los beneficios gratuitos y/o de muy bajo coste que otorgan las **Cajas de Compensación Familiar**¹³ a las empresas, en temas de formación, desarrollo y bienestar para el empleado y sus familias.
- Utilización de los programas y beneficios que ofrece la entidad estatal de educación **SENA**¹⁴ (Servicio Nacional de Aprendizaje) a las empresas en materia de capacitación y formación de nivel Técnico y tecnólogo para sus empleados, sin costo adicional al que ya reconoce dentro de los aportes parafiscales y prestacionales que realiza mensualmente como un porcentaje de los salarios y nómina que paga a sus empleados.
- Uso de las capacitaciones que imparte como programa de formación empresarial la **CCB** (Cámara de Comercio de Bogotá), para fortalecer las competencias de los empleados de las empresas afiliadas, aumentando la competitividad de las mismas y fortaleciendo el perfil profesional de los empleados.

7.4.5 Política de Principios y Valores

Un aspecto fundamental para este proyecto es la creación y desarrollo de una identidad y cultura organizacional, consecuencia de una formación, comunicación y divulgación permanente, enfatizada en códigos éticos y de conducta basada en principios y valores

¹³ Cajas de compensación familiar: Son entidades privadas, sin ánimo de lucro, de redistribución económica y naturaleza solidaria, creadas para mejorar la calidad de vida de las familias de los trabajadores colombianos, mediante la gestión y entrega, en subsidios y servicios, de parte de los aportes de seguridad social que hacen los empleadores. Fuente: <http://www.comfenalcoantioquia.com/Default.aspx?tabid=238&id=161>

¹⁴ SENA: El Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA, "hace parte del Ministerio de la Protección Social, y se encarga de cumplir la función que le corresponde al estado colombiano de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores, ofreciendo formación profesional gratuita, con el objetivo de brindar oportunidades de acceso al mercado laboral en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país" (Ministerio de Educación Nacional, 2010)

corporativos los cuales serán difundidos a toda la organización y a sus diferentes grupos de Interés, con el objetivo primordial de fortalecer las relaciones bajo un ambiente de confianza, credibilidad y transparencia que se debe alcanzar con base en:

- Satisfacción del cliente prestándole los servicios con calidad y responsabilidad económica, social y ambiental.
- Liderazgo
- Trabajo en equipo, para potenciar los esfuerzos de la organización, alcanzar sinergias y obtener logros y beneficios comunes.
- Respeto por la dignidad humana y por el medio ambiente.
- Responsabilidad en las acciones las cuales deben ser consecuentes con los derechos y deberes que enmarcan el proyecto empresarial.
- Desempeño y Actuación responsables basados en la Salud y seguridad de los integrantes de la organización y del medio ambiente.
- El cumplimiento de todas las leyes y normas de alcance nacional, y distrital (Bogotá D.C.) que regulen la actividad que realizara este proyecto empresarial.
- Transparencia en las negociaciones de manera que no existan sobornos, dadas u otros elementos que afecten y desequilibren las relaciones comerciales y/o laborales.
- Equilibrio e igualdad en las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- No existirá la discriminación de ningún tipo ni forma (Sexo, Religión, Raza, Política, Otros)

8. PLAN FINANCIERO

En este apartado se plantea el modelo económico financiero del proyecto y su viabilidad para ser ejecutado, ya que contempla las inversiones requeridas, las fuentes de financiación y el crecimiento del proyecto, dado que el proyecto empresarial será desarrollado en la ciudad de Bogotá D.C. (Colombia) la moneda utilizada será los Pesos Colombianos (COP), razón por la cual, todas las cifras presentadas están expresadas en esa moneda.

8.1 INVERSION INICIAL

La inversión inicial del año cero está definida por todos los activos que requerirá la empresa para desarrollar de manera óptima y eficiente las operaciones contempladas por el equipo humano previamente definido, y se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 10. Inversión inicial del proyecto

ACTIVO	CANTIDAD	VR UNIT.	VR TOTAL
ESCRITORIO OFICINA	7	600.000	4.200.000
ESCRITORIO RECEPCION	1	600.000	600.000
PUESTO DE TRABAJO MODULAR	28	300.000	8.400.000
MESA DE REUNIONES (10 PUESTOS)	1	750.000	750.000
SILLA GERENTE	1	319.000	319.000
SILLA DIRECTORES	6	190.000	1.140.000
SILLA GIRATORIA ERGONOMICA	39	65.000	2.535.000
SILLA INTERLOCUTOR	16	55.000	880.000
SILLA RECIBO ESPERA TANDEM (3 PUESTOS)	2	223.000	446.000
LOCKER METALICO 6 COMPARTIMENTOS	1	396.000	396.000
COMPUTADOR PORTATIL HP 14-R001LA (LAPTOP)	8	849.000	6.792.000
COMPUTADOR PORTATIL HP 14 - W004LA NG (LAPTOP)	28	549.000	15.372.000
SERVIDOR DELL POWER EDGE T430	1	4.134.449	4.134.449
TABLERO ACRILICO	1	79.000	79.000
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL KYOCERA FS-1020MFP	1	395.000	395.000
TELEFONO PANASONIC ALAMBRICO TS500 Negro	23	29.900	687.700
PLANTA CENTRAL TELEFÓNICA PANASONIC KX-TES824	1	560.000	560.000
TELEFONO CONMUTADOR PANASONIC KXT7730	1	160.000	160.000
KIT HERRAMIENTAS PARA MANTENIMIENTO	4	250.000	1.000.000
CAFETERA/GRECA HAMILTON BEACH 42 TAZAS METALICA	1	144.900	144.900
TESORERIA INICIAL (CAJA Y BANCOS)	1		10.000.000
SUBTOTAL			58.991.049

cifras en Cop

Construcción del Autor

Adicional a la inversión inicial en los años 3 y 4 se realizarán también inversiones en equipos informáticos y mobiliario, para los nuevos empleados que se contratarán para soportar el crecimiento de la empresa, para lo cual se realizarán las inversiones de acuerdo a lo reflejado en la siguiente tabla, la cual también indica la vida útil estimada de los activos en 5 años la cual establece de igual manera su amortización:

Tabla 11. Inversiones anuales

INVERSIONES ANUALES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Vida útil	Amortización (%)
Mobiliario	19.745.000			2.630.191	2.711.727		5	20%
Equipos informáticos	28.101.149			2.406.624	2.481.230		5	20%
Tesorería inicial	10.000.000							
Otros	1.144.900						5	20%
TOTAL	58.991.049	0	0	5.036.815	5.192.956	0		

Construcción del autor

8.2 FINANCIACIÓN

La inversión inicial del proyecto en el año cero, será aportada en su totalidad por los socios, para los siguientes años se da una mezcla entre inversión de los socios y financiación externa con bancos como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12. Plan de Financiación.

FINANCIACIÓN PROPIA:

Capital Social

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Aportaciones al Capital	58.991.049	50.000.000	0	0	0	0

FINANCIACIÓN AJENA:

Préstamos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nuevos préstamos constit	0	60.000.000		0	0	0

Cifras en COP

Construcción del autor

La financiación ajena se obtendrá de bancos externos con un tipo de interés anual del 21,48%¹⁵ los cuales se devolverán en un horizonte de tiempo de 5 años con las siguientes características:

Tabla 13. Características de la Financiación Ajena (Externa)

Capital vivo	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año1		60.000.000	52.168.198	42.654.126	31.096.431	17.056.142
TOTAL Préstamos	0,00	60.000.000,00	52.168.198,42	42.654.125,87	31.096.430,53	17.056.142,23
Gastos financieros	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año1			12.888.000	11.205.729	9.162.106	6.679.513
TOTAL Préstamos	0,00	0,00	12.888.000,00	11.205.729,02	9.162.106,24	6.679.513,28
Devoluciones préstamos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año1			7.831.802	9.514.073	11.557.695	14.040.288
TOTAL Préstamos	0,00	0,00	7.831.801,58	9.514.072,56	11.557.695,34	14.040.288,30

Cifras en COP

Construcción del Autor

¹⁵ Tomado del banco PROCREDIT en Colombia – Fuente: <https://www.bancoprocredit.com.co/banca-empresas/tasas-y-tarifas-vigentes.aspx>

8.3 CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

La cuenta de resultados refleja el primer año con pérdidas como consecuencia de unas ventas bajas por la introducción al mercado y unos costes fijos elevados, sin embargo la recuperación se da a partir del año 2, donde se obtiene beneficio positivo y a partir de este año los beneficios van en aumento en relación con las mayores ventas, lo que permite repartir dividendos a partir del año 3 (Año 3: 50%; Año 4: 50% y Año 5: 50%), el modelo contempla un crecimiento igual o superior al del sector Construcción e Inmobiliario presentado en el análisis de entorno económico y al estimado para 2015, una Inflación interanual del 3,1% para los gastos y los salarios, y una tasa impositiva de 34% de acuerdo a la legislación tributaria de Colombia.

Tabla 14. Cuenta de Resultados Previsional

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	1.580.000.000	1.807.672.920	2.068.748.049	2.368.221.512	2.711.851.819
Ingresos de Explotación	1.580.000.000	1.807.672.920	2.068.748.049	2.368.221.512	2.711.851.819
Coste de ventas	429.200.000	485.870.710	550.024.106	622.648.189	704.861.411
Variación de existencias	0	0	0	0	0
Gastos de personal	1.134.357.596	1.169.522.681	1.242.391.653	1.350.425.709	1.350.425.709
Alquileres	60.000.000	61.860.000	63.777.660	65.754.767	67.793.165
Otros gastos	36.640.000	37.775.840	38.946.891	40.154.245	41.399.026
Dotación para la amortización	9.798.210	9.798.210	10.850.286	11.934.977	11.934.977
Resultado de Explotación	-89.995.806	42.845.479	162.757.453	277.303.624	535.437.531
Gastos financieros	0	12.888.000	11.205.729	9.162.106	6.679.513
Resultado antes de Impuestos	-89.995.806	29.957.479	151.551.724	268.141.518	528.758.018
Impuesto sobre beneficios	0	10.185.543	51.527.586	91.168.116	179.777.726
RESULTADO DEL EJERCICIO	-89.995.806	19.771.936	100.024.138	176.973.402	348.980.292
Dividendos	0	0	50.012.069	88.486.701	174.490.146
Reservas	0	0	50.012.069	88.486.701	174.490.146

Cifras en COP

Construcción del Autor

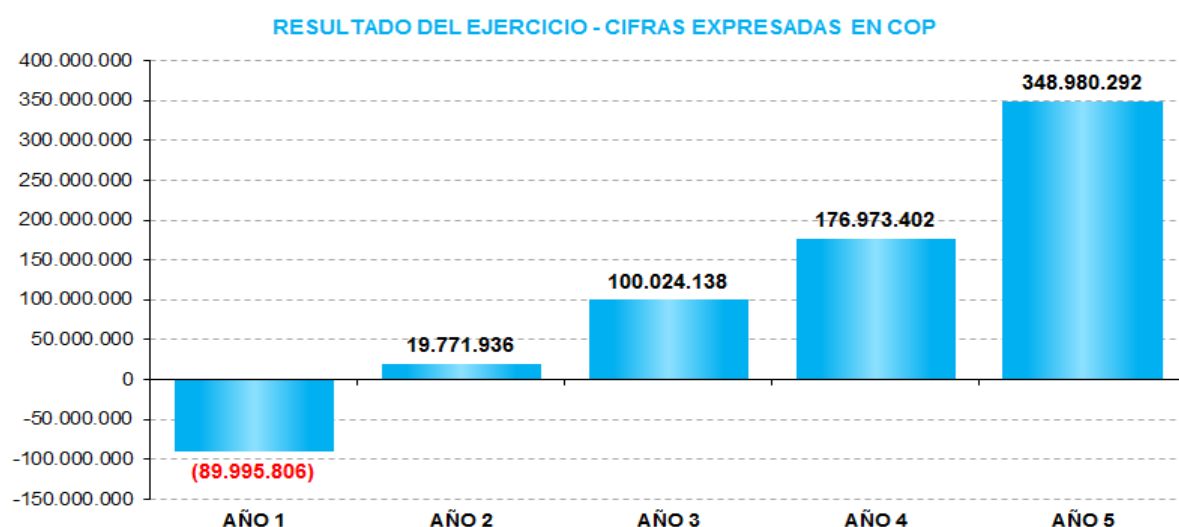


Ilustración 13. Resultado del ejercicio

Construcción del autor

8.4 PRESUPUESTO DE TESORERIA

El modelo presupuestal de tesorería refleja unos saldos razonables en relación con las necesidades de efectivo, el ciclo de pago de los proveedores (45 días) Vs el ciclo de cobro a los clientes (30 días) muestra una política sana en el manejo de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, impactando positivamente en la caja y la tesorería, adicionalmente se contempla el uso de financiación solo en los periodos donde realmente la generación de efectivo se ve corta para atender las obligaciones que se derivan de la operación propia de la empresa.

Tabla 15. Presupuesto de Tesorería

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TESORERÍA INICIAL	10.000.000	10.000.000	35.183.226	51.692.486	92.084.430	169.054.331
COBROS						
Cobros de ventas	0	1.522.465.753	1.742.541.967	1.995.017.335	2.284.755.541	2.617.365.169
Capital	58.991.049	50.000.000	0	0	0	0
Préstamos	0	60.000.000	0	0	0	0
TOTAL COBROS Y TESORERÍA	68.991.049	1.642.465.753	1.777.725.193	2.046.709.820	2.376.839.971	2.786.419.500
PAGOS						
Inmovilizado	58.991.049	0	0	5.036.815	5.192.956	0
Suministros	0	376.284.932	425.968.841	482.212.915	545.883.344	617.960.689
Gastos de personal	0	1.134.357.596	1.169.522.681	1.242.391.653	1.350.425.709	1.350.425.709
Alquileres	0	60.000.000	61.860.000	63.777.660	65.754.767	67.793.165
Gastos financieros	0	0	12.888.000	11.205.729	9.162.106	6.679.513
Devoluciones de préstamos	0	0	7.831.802	9.514.073	11.557.695	14.040.288
Otros gastos	0	36.640.000	37.775.840	38.946.891	40.154.245	41.399.026
Pago Impuesto Beneficios	0	0	10.185.543	51.527.586	91.168.116	179.777.726
Pago dividendos	0	0	0	50.012.069	88.486.701	174.490.146
TOTAL PAGOS	58.991.049	1.607.282.527	1.726.032.707	1.954.625.391	2.207.785.641	2.452.566.263
SALDO TESORERÍA	10.000.000	35.183.226	51.692.486	92.084.430	169.054.331	333.853.237

cifras en COP

Construcción del autor

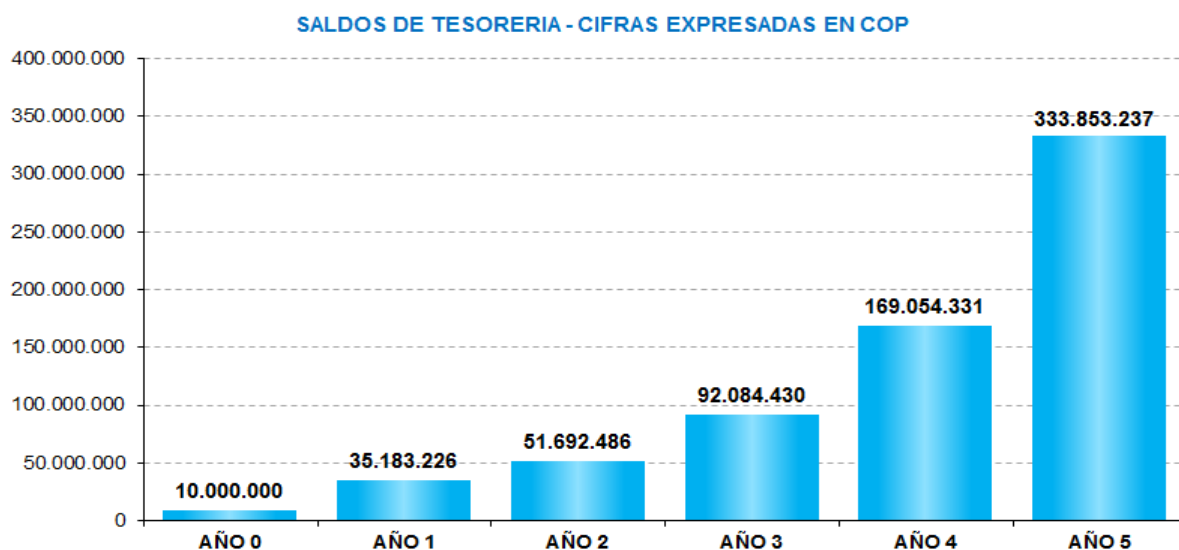


Ilustración 14. Saldos de Tesorería.

Construcción del Autor

8.5 BALANCE PREVISIONAL

La situación patrimonial que se estima para este proyecto se ve claramente reflejada y detallada en el Balance Previsional de la compañía para cada uno de los años de proyección del plan de negocios, mostrando las principales partidas del Activo y del pasivo y patrimonio, para identificar la evolución de la compañía y el status de las inversiones Vs la financiación de estas a lo largo del tiempo estimado.

Tabla 16. Balance previsional

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	48.991.049	48.991.049	48.991.049	54.251.430	59.674.884	59.674.884
Amortización Inmovilizado	0	-9.798.210	-19.596.420	-30.446.706	-42.381.682	-54.316.659
ACTIVO NO CORRIENTE	48.991.049	39.192.839	29.394.629	23.804.725	17.293.201	5.358.224
Existencias	0	0	0	0	0	0
Clientes	0	57.534.247	65.130.953	73.730.714	83.465.970	94.486.650
Tesorería	10.000.000	35.183.226	51.692.486	92.084.430	169.054.331	333.853.237
ACTIVO CORRIENTE	10.000.000	92.717.473	116.823.439	165.815.144	252.520.301	428.339.887
Cuentas con socios deudoras	0	0	94.614.984	149.632.572	193.796.230	286.500.800
TOTAL ACTIVO	58.991.049	131.910.312	240.833.052	339.252.440	463.609.732	720.198.911
PASIVO Y PATRIMONIO						
Capital	58.991.049	108.991.049	108.991.049	108.991.049	108.991.049	108.991.049
Reservas	0	0	0	19.771.936	69.784.005	158.270.706
Resultado ejercicio	0	-89.995.806	19.771.936	100.024.138	176.973.402	348.980.292
FONDOS PROPIOS	58.991.049	18.995.243	128.762.985	228.787.123	355.748.456	616.242.047
Préstamos a largo plazo	0	60.000.000	52.168.198	42.654.126	31.096.431	17.056.142
PASIVO A LARGO PLAZO	0	60.000.000	52.168.198	42.654.126	31.096.431	17.056.142
Proveedores	0	52.915.068	59.901.868	67.811.191	76.764.845	86.900.722
PASIVO A CORTO PLAZO	0	52.915.068	59.901.868	67.811.191	76.764.845	86.900.722
Cuentas con socios acreedoras	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	58.991.049	131.910.312	240.833.052	339.252.440	463.609.732	720.198.911

cifras en COP

Construcción del Autor

8.6 ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO

Los indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad aportan una amplia perspectiva de la situación económica y financiera del proyecto empresarial para los periodos estimados, dentro de los que se destacan los siguientes ratios e indicadores:

Tabla 17. Indicadores de Liquidez, Solvencia y Rentabilidad

LIQUIDEZ	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Fondo de Maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	39.802.404	56.921.571	98.003.953	175.755.456	341.439.165
2. Liquidez Total	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,8	2,0	2,4	3,3	4,9
3. Prueba Ácida	Activo Corriente - Exist./Pasivo Corriente	1,8	2,0	2,4	3,3	4,9
4. Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	0,7	0,9	1,4	2,2	3,8
SOLVENCIA	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5. Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	5,9	0,9	0,5	0,3	0,2
6. Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos Financieros	0,0	3,3	14,5	30,3	80,2
7. Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	1,2	2,1	3,1	4,3	6,9
RENTABILIDAD	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
8. Rentabilidad económica (ROI)	BAIT/ Activo Neto = Margen * Rotacion	-68,22%	17,79%	47,98%	59,81%	74,35%
9. Rentabilidad financiera (ROE)	BN/Fondos Propios=[ROI+e*(ROI-Kd)*(1-t)]	-473,78%	15,36%	43,72%	49,75%	56,63%
10. Crecimiento interno (ICI)	Beneficio Retenido / Fondos Propios	0,00%	0,00%	21,86%	24,87%	28,32%

Construcción del autor

Liquidez:

La empresa poseerá de una liquidez alta como consecuencia de la baja deuda con proveedores (pasivo corriente) en relación con el activo corriente que es mayor en todos los años proyectados, mejorando cada año más, como consecuencia del mayor crecimiento de las cuentas de clientes y tesorería gracias al aumento de las ventas proyectadas.

Los primeros 2 años la Tesorería no logra cubrir totalmente la deuda de corto plazo, sin embargo se aproxima bastante al límite de cobertura total, lo cual no es problema ya que los otros activos corrientes pueden respaldar este pasivo, y a partir del tercer año el ratio de tesorería muestra una cobertura creciente y total del pasivo de corto plazo.

Solvencia:

El primer año del proyecto refleja un gran endeudamiento debido a la pérdida generada en este primer periodo disminuyendo los fondos propios y colocándolos en una posición inferior frente a los fondos ajenos, sin embargo los beneficios generados en los años posteriores y la política de distribución de dividendos que aumenta las reservas fortalecen esa posición frente a la única deuda con bancos adquirida en el primer año, la cual va en constante disminución dado que se amortiza anualmente durante 5 años, estas características del proyecto hacen que el endeudamiento mejore de manera sustancial durante el horizonte temporal del proyecto presentando ratios favorables a partir del año 2.

Los gastos financieros derivados del endeudamiento inicial con bancos están totalmente cubiertos en relación con el BAIT (Beneficio antes de intereses e impuestos), el cual brinda ratios favorables en todos los años del proyecto, reflejando así una mayor cobertura de intereses como consecuencia de la menor causación de gasto financiero por la amortización anual de la deuda y el mayor BAIT generado cada año por el proyecto.

Rentabilidad:

Las pérdidas que se generaran en el primer año de operación conllevan a una rentabilidad económica y financiera negativa, la cual es superada a partir del segundo año cuyo comportamiento crece favorablemente durante los siguientes años proyectados gracias a los beneficios positivos que se generan desde el segundo año con un comportamiento creciente, esto permite obtener excelentes rentabilidades tanto económica como financiera en los años siguientes.

La política de dividendos que se planteó para este proyecto, la cual distribuye dividendos a partir del tercer año en un 50% del beneficio obtenido, permite generar crecimiento interno al reinvertir el otro 50% en la compañía lo que al final del año 5 representa más de un 28% de crecimiento interno.

8.7 VIABILIDAD FINANCIERA (VAN, TIR, PR)

La factibilidad del proyecto empresarial vista desde la perspectiva financiera es fundamental para establecer si es rentable para los inversionistas y supera las expectativas de estos, ya que una de los principales intereses de invertir en el proyecto empresarial es obtener un retorno monetario atractivo fruto de la inversión. Para realizar este análisis de viabilidad financiera se utilizarán los índices VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno) aplicados al Flujo de caja Operacional generada por el proyecto empresarial a lo largo de los 5 años de proyección establecidos:

Tabla 18. Flujo de Operacional e Índices de Evaluación Financiera

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO EXPLOTACIÓN		-89.995.806	42.845.479	162.757.453	277.303.624	535.437.531
IMPUESTOS		0	10.185.543	51.527.586	91.168.116	179.777.726
AMORTIZACIÓN		9.798.210	9.798.210	10.850.286	11.934.977	11.934.977
INVERSIÓN	-58.991.049					
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-58.991.049	-80.197.596	42.458.146	122.080.153	198.070.485	367.594.782
TASA DE DESCUENTO	11,02%					
VAN	340.769.528					
TIR	61,13%					
PER. RECUPERACION AÑOS	2,79					

Construcción del autor

Tasa de descuento:

Esta tasa que se utilizara para descontar los flujos a valor presente, se compone de 2 elementos:

El primero es el costo de oportunidad o tasa de oportunidad, la cual para este proyecto es de 5,02%¹⁶ anual, esta tasa corresponde a la tasa de captación promedio de las instituciones financieras de Colombia a través de CDT's¹⁷ que representa para los

¹⁶ Tasa de interés de los certificados de depósito a término 360 días (CDT360) – Fuente <http://www.banrep.gov.co/es/df> , Consultada el día 5 feb 2015

¹⁷ Tasas de captación (CDT's):" Las tasas de captación son las tasas de interés que las instituciones financieras reconocen a los depositantes por la captación de sus recursos. Estas tasas de interés se conocen también como tasas de interés pasivas, porque son depósitos que constituyen una deuda de la entidad financiera con terceros. El Banco de la República calcula y publica tasas de interés de captación de certificados de depósito a término (CDT's) a diferentes plazos, como el promedio

inversionistas la otra opción de inversión con mínimo riesgo y que sacrificarían para realizar este proyecto empresarial.

El segundo elemento es la prima de riesgo que para este modelo de negocio se estima mínimo en 6% anual (BACA CURREA, 2004), lo que refleja el riesgo que asumirá el inversionista.

La tasa de descuento es la suma de la tasa de Oportunidad de mínimo riesgo más la prima de riesgo:

$$\text{Tasa de Descuento} = 5,02\% + 6\% = \mathbf{11,02\% \text{ Anual}}$$

VAN:

Este indicador descuenta a valor presente todos los flujos futuros generados por el proyecto empresarial, entregando un resultado de 340.769.528 COP, lo que indica que en dinero de hoy, los ingresos son mayores que los egresos, reflejado así la viabilidad financiera del proyecto en términos nominales.

TIR:

Este Índice permite conocer la rentabilidad del proyecto y corresponde a la tasa de descuento que hace que el VAN sea CERO.

El resultado de este indicador muestra un 61,13% de rentabilidad, reafirmando el resultado del VAN y superando ampliamente la tasa de Oportunidad del inversionista (Tasa de descuento), Indicando así la viabilidad del proyecto en términos porcentuales de rentabilidad.

Periodo de Recuperación (PR):

El PR corresponde al número de años que han de transcurrir para que la acumulación de los flujos de caja proyectados iguale a la inversión inicial.

Para este modelo, la inversión que aportarán los socios del proyecto empresarial, será recuperada en un plazo de 2,79 años, lo que es equivalente a 2 años, 9 meses y 14 días.

9. CONCLUSIONES

Este plan de negocios concluye que el proyecto de creación de la empresa inmobiliaria en la ciudad de Bogotá D.C. (Colombia), es atractivo en materia de inversión ya que todos los indicadores financieros muestran una sólida evolución y viabilidad de económica para ser implementado y desarrollado, adicional el sector está en auge de crecimiento lo que implica una sólida oportunidad para entrar a competir en este y aplicar las estrategias aquí planteadas.

La estabilidad económica del país y las garantías que ofrece el gobierno central a través de sus diferentes instituciones crean un ambiente adecuado, sano y favorable para el desarrollo satisfactorio del plan de negocios aumentando las oportunidades de éxito en su incubación y posterior ejecución, mejorando así las perspectivas de inversión.

Dada la homogeneidad de los servicios inmobiliarios genéricos ofrecidos en el sector, es concluyente que el valor añadido aplicado en la oferta de servicios de este proyecto facilitara la penetración del mercado y el cumplimiento de la proyección de ventas al igual que la cuota de mercado del 5%.

Por ser una empresa de servicios, el factor relevante de la estrategia está en cabeza del equipo humano que conformara la empresa, por lo que el cumplimiento del plan de RRHH debe ejecutarse a cabalidad, cumpliendo con las diferentes políticas, de manera que se logre concebir una cultura empresarial y de compromiso de los colaboradores con la empresa y la sociedad, lo que a sus vez genere un amplio sentido de pertinencia de estos, para poder ejecutar los demás planes (Marketing y operaciones) y así garantizar el correcto desarrollo integral y armónico de los planes plasmados en este proyecto empresarial.

La realización de este proyecto se recomienda no solo porque generara beneficios económicos para los inversionistas, sino porque también realizara aportes a la economía del país, generara empleos directos y de manera inherente a los servicios ofrecidos se estará apoyando y facilitando el acceso a inmuebles que satisfagan sus expectativas de vivienda y calidad de vida o al fortalecimiento comercial e industrial de los agentes económicos que requieran de inmuebles para desarrollar sus operaciones.

10. LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS

Limitaciones:

- Los recursos financieros iniciales para emprender y desarrollar el proyecto, son limitados.
- La falta de experiencia y trayectoria en el mercado y el sector dificultan la posibilidad de acceder a créditos con entidades financieras.
- No estar posicionados en el mercado y no poseer una trayectoria previa en el mismo, puede dificultar la penetración en el sector inmobiliario.
- La baja curva de aprendizaje de los empleados al iniciar el proyecto y la ausencia de cultura organizacional e identidad de la organización limitaran la capacidad de respuesta frente a cambios o amenazas en el entorno.

Principales Amenazas:

- Hay un riesgo de burbuja económica inmobiliaria en Bogotá D.C.¹⁸ dado el aumento de precios en el M², atribuido principalmente a las restricciones de oferta y uso del suelo y al buen momento de la economía, donde se ha aumentado el poder adquisitivo de los habitantes de la ciudad y sus expectativas de invertir en bienes raíces (Mayor demanda), este riesgo afectaría no solo al sector inmobiliario sino toda la economía del país.
- La competencia de agentes o entidades informales que prestan los mismos servicios inmobiliarios, pero que no están legalmente constituidos y manejan los negocios de manera informal (no facturan, ni pagan impuestos) son competencia directa que puede impactar en las ventas de la empresa, adicionalmente no se conocen cifras oficiales que indiquen a cuánto asciende la cuota de mercado de estos intermediarios, sin embargo se da claridad que la informalidad en este caso no representan ilegalidad o violación de los ordenamientos jurídicos por parte de estos agentes intermediarios.

¹⁸ Amenaza de Burbuja Inmobiliaria: Fuente: <http://www.dinero.com/economia/articulo/burbuja-inmobiliaria-sigue-siendo-riesgo/196466>

- La falta de una entidad que agremie a nivel nacional al sector inmobiliario en su totalidad, hace que este sector pierda fuerza para ejercer presiones socio-económicas a la hora enfrentar amenazas de orden jurídico, tributario y comercial.

Alternativas y planes de contingencia:

- El acceso a recursos financieros externos se puede facilitar con la presentación formal de este plan de negocios y las bondades que ofrece el proyecto, en caso de seguir presentándose la dificultad de acceder a los recursos, está presente la posibilidad de ofrecer como garantía real, los activos adquiridos con la inversión inicial aportada por los socios.
- La falta de experiencia comercial de la empresa en el sector, se compensara y mitigara con la contratación del equipo de ventas que ya tenga la trayectoria, conocimiento del mercado y portafolio de clientes, que permitan suplir esta falencia, de igual manera esta estrategia se podrá aplicar en el caso de los demás funcionarios que se incorporaran a la empresa, de esta manera también se reducirá el tiempo de la curva de aprendizaje.
- Para prever efectos por una posible Burbuja inmobiliaria, es necesario mantener constante monitoreo de los indicadores económicos que reflejan los comportamientos asociados y correlacionados al sector inmobiliario, sostener Contacto, alianzas y/o afiliaciones con las agremiaciones locales y de otras ciudades, que permitan conocer las alertas tempranas y planificar los diferentes las acciones a tomar en todas las negociaciones que se puedan ver afectadas en caso de presentarse esta situación, de igual manera al mantener un contacto con gremios de otras ciudades, se estará supliendo a la vez la falencia que existe para el sector, al no haber un gremio nacional.

11. REFERENCIAS

- Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950. (1 de Ene de 1951). Código Sustantivo del Trabajo.
- ADN, D. (4 de 9 de 2012). *diarioadn.co*. Recuperado el 4 de 12 de 2014, de <http://diarioadn.co/actualidad/colombia/historia-de-los-procesos-de-paz-en-colombia-1.21365>
- BACA CURREA, G. (2004). Evaluación Financiera de Proyectos. En G. BACA CURREA, & A. Toledo (Ed.), *Evaluación Financiera de Proyectos* (pág. 91). Bogotá D.C. - Colombia: Fondo Educativo Panamericano.
- Banguero Lozano, H. E. (2013). *www.dane.gov.co*. Recuperado el 20 de Dic de 2014, de http://www.dane.gov.co/candane/images/Publicaciones/magazinv_2013.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá D.C.(CCB). (2013). *contenido.metrocuadrado.com*. Recuperado el 23 de Dic de 2014, de [www.ccb.org.co: http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/compyventa_m2/guiaparvend_m2/archivoguaparavender/ARCHIVO/ARCHIVO-2766188-0.pdf](http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/compyventa_m2/guiaparvend_m2/archivoguaparavender/ARCHIVO/ARCHIVO-2766188-0.pdf)
- Cámara de Comercio de Bogotá D.C.(CCB). (2014). *www.ccb.org.co*. Recuperado el 21 de Dic de 2014, de <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Formalizacion-empresarial/Constituya-su-empresa-como-Persona-Juridica>
- CORFICOLOMBIANA. (2014). *Investigaciones Económicas - Informe de Inflación*. Recuperado el 08 de 12 de 2014, de <http://www.corficolombiana.com/webcorficolombiana/Repositorio/Informes/archivo4362.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (02 de 12 de 2014). Recuperado el 02 de 12 de 2014, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_Iltrim14.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (16 de Septiembre de 2014). *www.dane.gov.co*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2014, de [www.dane.gov.co: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Iltrim14.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Iltrim14.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (05 de 12 de 2014). *www.dane.gov.co*. Recuperado el 07 de 12 de 2014, de [www.dane.gov.co: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_nov14.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_nov14.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (s.f.). *www.dane.gov.co*. Recuperado el 26 de Dic de 2014, de https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Estratificacion_en_SPD.pdf

- Diario El Espectador. (31 de Oct de 2014). *www.elespectador.com*. Recuperado el 18 de Dic de 2014, de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/desempleo-colombia-siguio-bajando-septiembre-ubicandose-articulo-525218>
- Diario el Herald. (19 de Nov de 2014). *www.elheraldo.co*. Recuperado el 22 de Dic de 2014, de <http://elheraldo.co/economia/inmobiliaria-engel-y-volkers-comienza-operaciones-en-colombia-132818>
- Harward Business publishing. (30 de Jun de 2008). *Canal You Tube - Harvard Business Review*. Recuperado el 22 de Dic de 2014, de https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=mYF2_FBCvXw
- Lamudi. (15 de Dic de 2014). *Tendencias de búsqueda de vivienda on-line para México y Colombia*. Recuperado el 20 de Dic de 2014, de <http://www.lamudi.com.co/journal/tendencias-de-busqueda-de-vivienda-line-para-mexico-y-colombia/>
- Lamudi. (08 de Ago de 2014). *www.lamudi.com.co*. Recuperado el 20 de Dic de 2014, de [www.radiosantafe.com](http://www.radiosantafe.com/2014/08/08/el-internet-movil-esta-revolucionando-el-sector-inmobiliario/): <http://www.radiosantafe.com/2014/08/08/el-internet-movil-esta-revolucionando-el-sector-inmobiliario/>
- McCarthy, J. (1960). Un enfoque de Gestion.
- Ministerio de Educacion Nacional. (2010). *www.colombiaaprende.edu.co*. Recuperado el 15 de Ene de 2015, de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/article-192727.html>
- Ministerio de Hacienda Colombia. (Noviembre de 2014). *www.minhacienda.gov.co*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2014, de [www.minhacienda.gov.co](http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/saladeprensa/Presentaciones/2014/11262014-vicetecnico-Seminario-Anif-Fedesarrollo.pdf): <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/saladeprensa/Presentaciones/2014/11262014-vicetecnico-Seminario-Anif-Fedesarrollo.pdf>
- Secretaria Distrital de Ambiente. (2014). *www.ambientebogota.gov.co*. Recuperado el 21 de Dic de 2014, de <http://www.ambientebogota.gov.co/web/sda/politicas-ambientales>
- SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA DE BOGOTA D.C. (s.f.). *impuestos.shd.gov.co*. Recuperado el 19 de Dic de 2014, de http://impuestos.shd.gov.co/portal/page/portal/portal_internet_sdh/impuestos/predio_impuesto_predial_unificado/como_puedo_calcular_esto_impuesto
- Secretaria Distrital de Planeacion de Bogota D.C. (2014). *www.sdp.gov.co*. Recuperado el 22 de Dic de 2014, de http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/POT_2020/Que_Es

ANEXOS

ANEXO 1:

Tabla 19. Carga prestacional asociada al tipo de salario

% CARGA PRESTACIONAL ASUMIDA POR EL EMPLEADOR MENSUALMENTE, DE ACUERDO AL TIPO DE SALARIO:

CONCEPTO	Salario Normal < 10 SMMLV	Salario Normal ≥ 10 SMMLV	salario Integral ≥ 10 SMMLV
Aporte a salud	0,0%	8,5%	0,0%
Aporte a pension	12,0%	12,0%	12,0%
Aporte a ARL	4,4%	4,4%	4,4%
Aporte a Caja de Compensacion	4,0%	4,0%	4,0%
Cesantias	8,3%	8,3%	0,0%
Intereses a centias	1,0%	1,0%	0,0%
Prima Legal	8,3%	8,3%	0,0%
Vacaciones	4,2%	4,2%	4,2%
ICBF	0,0%	3,0%	0,0%
Sena	0,0%	2,0%	0,0%
total	42,2%	55,7%	24,5%

SMMLV: Salario Minimo Mensual Legal Vigente.

1 SMMLV EN 2015 = 644.350 Pesos Colombianos (COP)

Construcción del Autor con Información del Ministerio del Trabajo